

平成 14 年度

プロジェクト・プログラムマネジメント
人材育成プログラム開発事業調査研究報告書

テキストブック（PMS）

中小企業版

[概要版]

平成 16 年 3 月

特定非営利活動法人

プロジェクトマネジメント資格認定センター

序

本報告書は、特定非営利活動法人プロジェクトマネジメント資格認定センターが経済産業省からの委託により実施した平成14年度プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業の調査研究結果を取り纏めたものである。

わが国は、"ものづくり"で繁栄を謳歌してきたが、1990年代に入り、工業化社会から知識・情報化社会への転換の流れに乗り遅れ、急速に国際競争力を失ってきた。

その要因の一つとして、個々の専門分野の人材に比べ、知識・情報化社会に必要な、分野横断的に価値を見出せる総合型人材が少ないのが問題であるとの指摘もあり、プロジェクトマネジメント（PM）の分野においての実践型人材の再活性化が重要となってきた。

こうした中、平成13年度に日本の実務風土を反映させた日本発の「プロジェクト&プログラムマネジメント知識体系（P2M）」が構築された。P2Mでは、複雑化、複合化した課題を複数の課題（プロジェクト）に分割し、統合して全体の最適化を図るプログラムマネジメント手法を世界に先駆けて開発し、企業価値を高めるための戦略的な「仕組みづくり」に活用されることが期待されている。

本事業は、P2M体系を活用した「教材ツール開発」、「モデル実証事業」及び「高度化支援関連調査」を実施し、P2Mに基づくプロジェクトマネジメント人材育成のための環境整備を行なったものである。

最後に、本事業に協力していただいた経済産業省始め各界の方々から謝意を表しますとともに、当センターのプロジェクト・プログラムマネジメント調査・研究・普及事業をさらに推進してまいりますために、なお、一層のご指導、ご支援を切にお願いする次第であります。

平成16年3月

特定非営利活動法人

プロジェクトマネジメント資格認定センター

会 長 吉川弘之

はじめに

本報告書は、経済産業省から平成 14 年度補正予算により特定非営利活動法人プロジェクトマネジメント資格認定センター（PMCC）に委託された「プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業」での「中小企業、専門・業種を特定したテキスト・ガイドブック」として開発し「多様化 P2M モデル実証事業」として実証を行いました「高度化支援関連調査」と連携させつつ作成されたものである。

上記から、中小企業を対象とし関連する内容を事例として取り上げ、P2M の内容が中小企業関係者に理解しやすい教材の開発を行った。この教材は、P2M を研修会等で学習する際に使用され P2M ガイドブックの補助教材的な意味合いを含んでいる。

本テキストは、中小企業を対象に委員会方式で教材ツール開発を行った。中小企業は、業種も業態も多様である。中小企業の場合、抽象的な議論展開よりも、具体的事例に関心が集中する傾向があるという観点から、具体的な適用事例を取り上げた。中小企業ワーキンググループは 4 名の委員で構成された。

一般的に中小企業と言っても、業種も多様で、規模も様々である。中小企業ワーキンググループでは、特に中小企業の場合は大企業と違い、抽象的な議論展開よりも、具体的に如何に実用するか、役立つのかに関心が集中する傾向があるという観点から、P2M の考え方の中小企業への具体的な適用事例を取り上げて説明することにより、P2M 手法を、より身近に捉えられるようにすることに努めた。

テキストは、以下の 2 種類が作成され、それぞれ P2M と個々の事例を対比する事によって P2M を理解しやすくしている

1. J 社（求人広告業から労働市場サービス産業への業態転換）

この概要版では、J 社の例のみ掲載する。

以上

担当組織：「中小企業ワーキンググループ」委員名簿

グループリーダー	村本 理恵子	(株)ガーラ
委員	山田 浩之	(有)ベンチャービジネス コンサルティング
委員	松寿 高一	(株)アリエシステム
委員	濱 久人	松下電器産業(株)
事務局	飯野 和紀	プロジェクトマネジメント 資格認定センター
事務局	大森 廣寿	プロジェクトマネジメント 資格認定センター

<P2M 実証モデル用テキスト>

求人広告業から労働市場サービス産業への業態転換

~ プロファイリングマネジメント及びプロジェクト戦略マネジメントを
主軸として諸問題の解決の方向性を策定 ~

(J社事例)

求人広告業から労働市場サービス産業への業態転換

<目次>

・新規事業プロジェクトに取組んだ背景とP2Mの適用	
1．P2M概念の確認と本プロジェクトにおける適用について	5
1) P2Mの全体構造	5
2) 業態転換(新規事業)プロジェクトにおけるP2Mの活用	6
2．事例企業の概要	8
3．事例企業のプロジェクトに至る経緯	8
4．本プロジェクトに取組んだ社会的背景	8
1) 労働市場の変化	8
2) 就業構造の変化	9
・新規事業プロジェクトの概要	
1．P2M手法とその活用理由	13
2．プログラム統合マネジメントの活用	13
1) プロファイリングマネジメントの視点	13
2) ミッション表現	13
3) コンテキスト分析	15
4) 目的・目標連鎖	16
5) 関係性分析	18
6) シナリオ記述	19
7) プログラム戦略マネジメント	20
8) アーキテクチャマネジメント	27
9) プログラムライフサイクルマネジメント	30
10) 価値指標マネジメント	33
3．プロジェクト戦略マネジメントの活用	36
1) プロジェクト戦略の方向性	36
2) プロジェクト戦略マネジメントの概要	37
3) 戦略的プロジェクトの評価システム	39
4) プロジェクト基盤システム	43
5) アライアンス	47
6) タスクレベルでのプロジェクトの推進	49
7) 新規事業の将来像	50

・新規事業の推進により新たに発生した課題

1．人材不足によるプロジェクトチームの限界	5 1
1) 状 況	5 1
2) 問題点	5 1
3) あるべき姿	5 1
2．ファイナンス面のマネジメント力の欠如	5 2
1) 状 況	5 2
2) 問題点	5 2
3) あるべき姿	5 2
3．個人保護、労使に関する法的リスク面のマネジメント力の欠如	5 3
1) 状 況	5 3
2) 問題点	5 3
3) あるべき姿	5 3
4．本事例における課題の総括	5 4

・今回のJ社から分かった中小企業が抱える問題と今後の対策

1．P 2 M手法とその活用理由	5 5
2．人的不安に対する対応	5 5
1) プロジェクト組織マネジメントの活用	5 5
2) アライアンスの強化	5 7
3．ファイナンス面に対する対応	5 8
1) プロジェクトファイナンスマネジメントの活用	5 8
4．リスク面に対する対応	6 0
1) リスクマネジメントの活用	6 0
2) アライアンスの強化	6 1
5．中小企業におけるこれからのP 2 Mの活用のために	6 2

始めに

このテキストは、P2Mのプロジェクトマネジメント・サイクルの考え方に沿って執筆されている。「P2M 標準ガイドブック」の「第 II 部プロジェクトマネジメント」の中で、プロジェクトマネジメント・サイクルは、デザイン、計画、実行、調整、成果の5つのプロセス要素から形成されると説明されている。このテキストは、この考え方に従って、次のような構成になっている。

J社事例テキスト構成のP2M 的概念への対応

	J社事例テキスト構成	P2M 的分类
I	新規事業プロジェクトに取組んだ背景とP2Mの適用	デザイン
II.	新規事業プロジェクトの概要	計画
	1.P2M手法とその活用理由	
	2.プログラム統合マネジメントの活用 3.プロジェクト戦略マネジメントの活用	
III	新規事業の推進により新たに発生した課題	調整
IV	今回のJ社から分った中小企業が抱える問題と今後の対策	結果

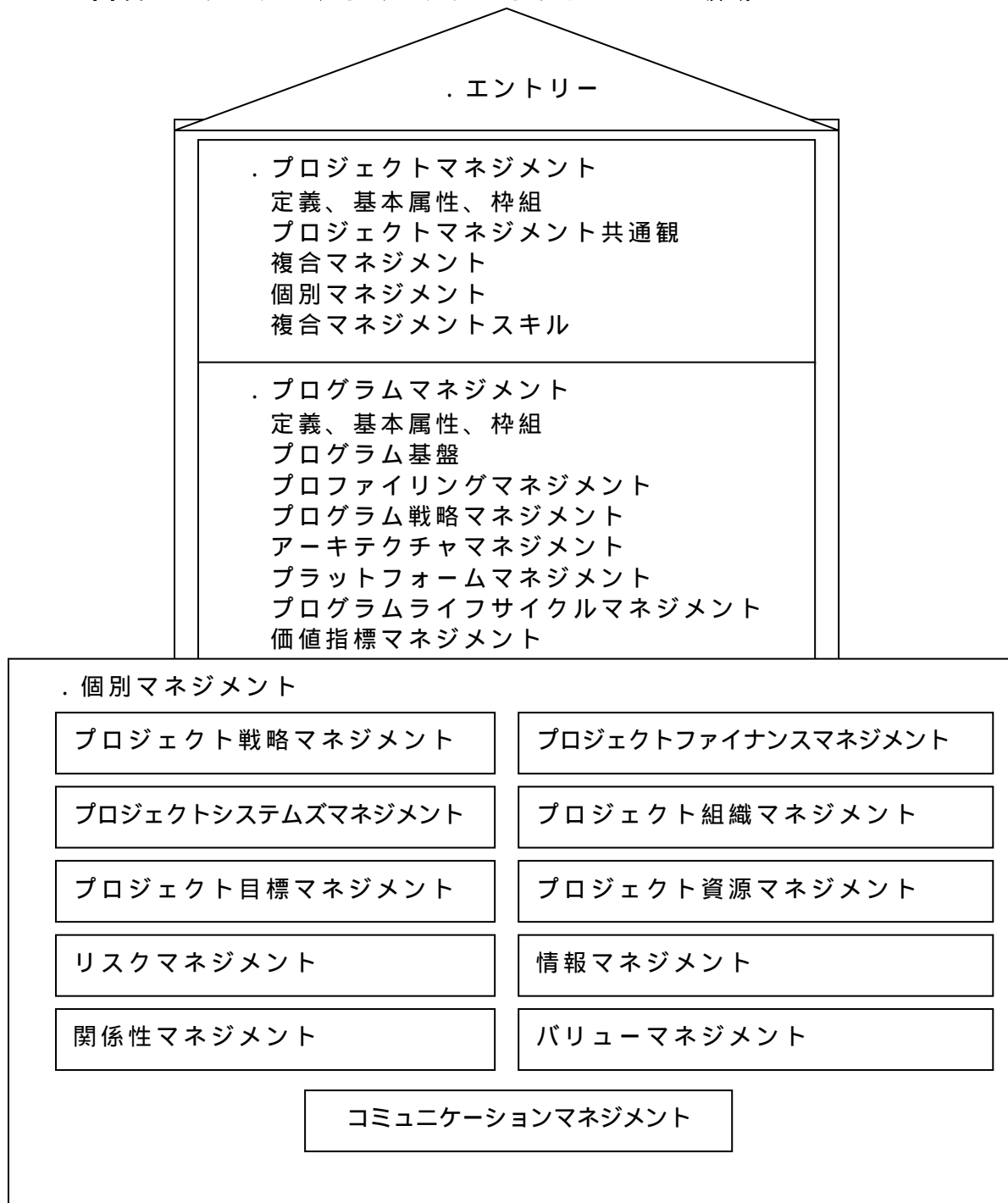
・新規事業プロジェクトに取り組んだ背景とP2Mの適用

1. P2M概念の確認と本プロジェクトにおける適用について

1) P2Mの全体構造

P2Mでは、下図のように複数のプロジェクトを統合するプロジェクトマネジメントと11種類の個別マネジメントを重層的に位置づけ、プロジェクトマネジメントの実戦力体系を構築している。

図表1 プロジェクトマネジメントタワーとその領域



2) 業態転換（新規事業）プロジェクトにおけるP2Mの活用

本プロジェクトは求人広告業から新たなビジネスモデルを構築しつつ、労働市場サービス産業へと転換を図ろうとするJ社の事例を基に、P2Mのプログラムマネジメント手法を主軸として活用し、プロジェクトを円滑化させる成功要因について検証を行う。

P2Mにおけるプログラムマネジメントは、全体使命の達成を目指しつつ、外部環境の変化に対応しながら、柔軟に組織の遂行能力を適応、実践させるため、複数あるプロジェクト間の関係性や結合を最適化させることに適している。従って、J社では新規事業の推進に関して、プログラムマネジメントの手法を導入することとした。

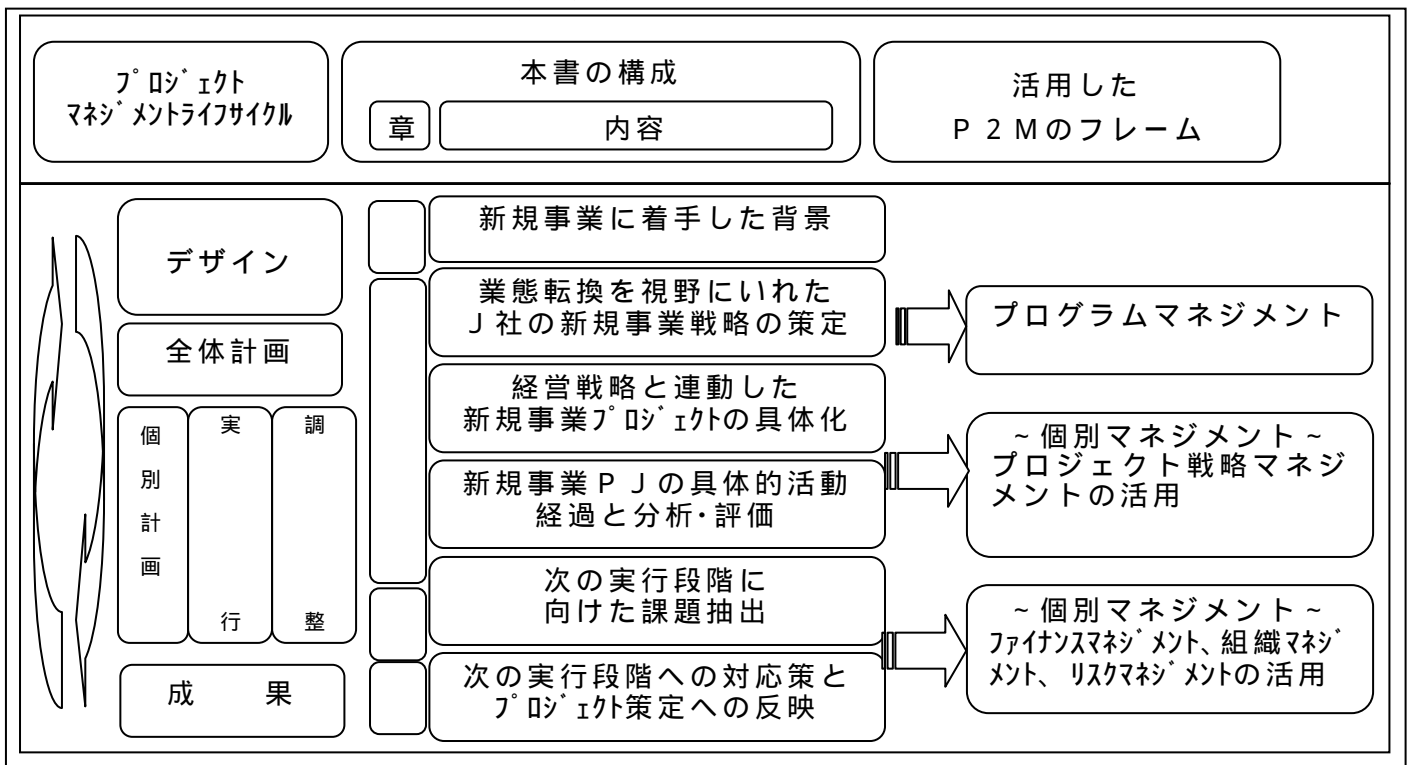
本章では、対象となるJ社について、事業内容や新規事業に取り組むに至った経緯を説明する。

続く章では、外部環境に適応しつつ競争力向上を図ろうとするJ社における全社的な経営戦略と本プロジェクトの位置づけとの整合性について検証を行うため、プロジェクトの上位概念となる「プログラムマネジメント」の適用を行う。その後、計画立案に至るプロセスにおいては、テーマ設定を行うための「プロジェクト戦略マネジメント」を主に活用し、活動経緯を辿りながら活動評価を行う。

さらに、章では、J社におけるプロジェクトマネジメント推進上の課題の抽出を行う。

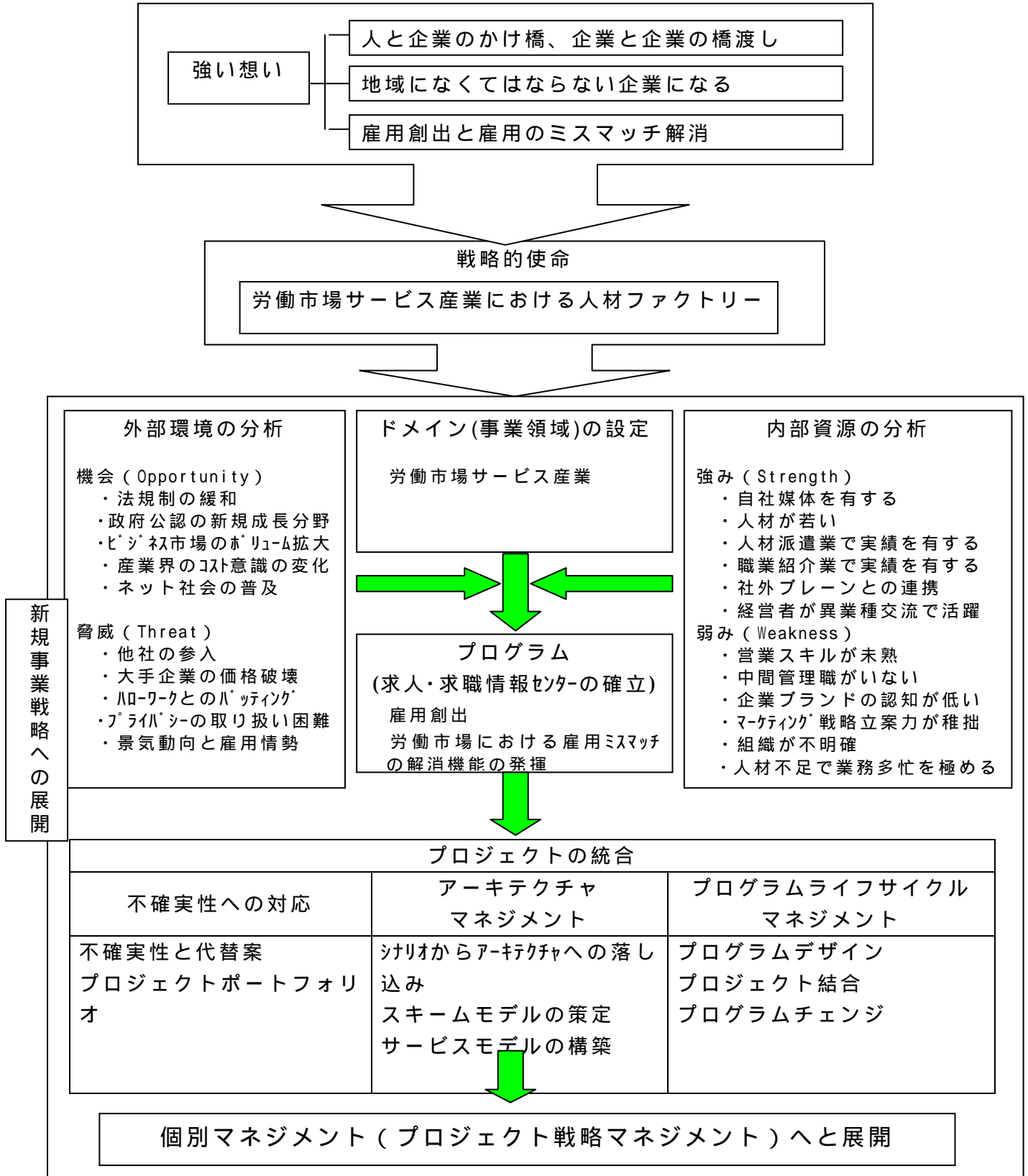
最後に章で、個別のマネジメントテーマを適宜活用しながら、中小企業における事例からみるプロジェクト遂行を円滑に行っていくための対応策を検討する。本書の構成と活用するP2Mの手法との関連は以下のように図示される。

図表2 本書の構成と活用するP2Mの手法との関連



次に、J社におけるP2M概念に基づくプログラムマネジメントのスキームを以下に整理し、図示する。

図表3 経営理念の追求に基づくプログラムマネジメントの展開フロー図



2. 事例企業の概要

企業名	J社	代表者名	H氏
創業年月	1979年11月	業種	サービス業(総合リクルーティング業)
所在地	某県	資本金	1,000万円
年商	4億7,300万円(直近19期)	従業員数	20名
決算期	8月	業務内容	求人広告・人材派遣・職業紹介他
経営理念	『やっぱり人です』	関連会社	1社あり(M社)

3. 事例企業のプロジェクトに至る経緯

J社は某県下において昭和54(1979年)より求人広告(新聞折り込み広告)を主としたリクルーティング支援事業を営んでいる。バブル崩壊以降、経済状況の低迷下、雇用動向は極めて不安定かつ多様化しており、求人広告のみのリクルーティング支援事業では雇用の流動化に対応できなくなってきた。これからの労働市場サービスを考えるにあたっては、求人企業との接触のみではなく求職者との直接のコンタクトが欠かせない。そこで、昭和63年(1988年)に人材派遣業、平成5年(1993年)に職業紹介業の免許登録を進め、第二・第三の事業の柱をスタートさせた。そんな中、某県にも大手求人広告企業や大手人材派遣・職業紹介業が進出し、労働市場サービス産業は競争激化の市場環境となった。

他社にはない労働市場サービスの確立がサバイバルの必須事項である。その模索と事業化のためにJ社では社内にプロジェクトチームを立ちあげ、前述の通りP2Mの手法を活用して厳しい経営環境を打開することを図った。

4. 本プロジェクトに取り組んだ社会的背景

1) 労働市場の変化

マクロ的にみて、日本の労働力人口の変化は、労働力人口の減少という量的変化と、少子・高齢化の進展による労働力人口の年齢構成の変化という質的变化の二つの側面から捉えることができる。

(1) 減少する労働力人口

日本の総人口は2000年の時点で12,689万人であるが2007年には12,778万人とピークに達した後、長期にわたる減少期を迎える。2010年には12,762万人で2007年との差はさほどないが、2025年には12,092万人と減少し、1980年代前半の水準とほぼ同じになる。労働力人口をみると、2000年の6,855万人に対し、総人口より2年早く2005年にはピークの6,893万人に達した後減少をつづけ、2010年には6,788万人になると予測される。

一方、非労働力人口は現在の3,974万人から2010年には4,144万人となり、170万人の増加が予測される。

(参照：国立社会保障・人口問題研究所の推計)

(2) 進展する少子・高齢化

労働力人口の変化のもうひとつの特徴である質的な高齢化の進行について、具体的には、60歳以上の高齢者が2000年の987万人から2010年には379万人増の1,366万人となることが予測される。こうしたなか、労働力人口に占める60歳以上の労働者の割合は、2000年の14.3%から2010年には20.1%へと5.8ポイント上昇する等、急激な高齢化が進むことになる。

これに対して、若年労働力は、2010年に向けて急減することが予測されている。30歳未満の若年労働力は、2000年の1,584万人から2010年には390万人減少し、1,194万人になると推測される。2010年には団塊の世代が定年期を迎えるが、公的年金（定額部分）の支給開始年齢が65歳に引き上げられるため、就業意欲の高い60～64歳の労働力人口が急増すると考えられる。しかし、年齢のミスマッチは依然として解消されない可能性もあり、高齢者の失業問題が深刻化することも予想される。

2) 就業構造の変化

(1) 多様化する雇用形態

過去10年間、雇用者に占める正規従業員（正社員）の割合が減少を続けてきたが、この傾向は今後とも変わらず、一方ではパートタイマー・アルバイト・派遣といった非正規従業員が増加することが予想される。具体的には、パートタイマーが699万人（1997年）から911万人（2010年）へと212万人（30.4%）増え、アルバイトが334万人（1997年）から480万人（2010年）に145万人（43.4%）増加し、派遣が26万人（1997年）から100万人（2010年）に74万人（384.6%）増え、契約社員や嘱託等が97万人（1997年）から108万人（2010年）に11万人（11.8%）増加することが予測されている。

(2) 増加する非雇用型労働者

企業側の経営戦略としては、経営環境の変化に柔軟に対応するため、正社員をできるだけ減らし、契約社員やパートタイマー、アルバイト、派遣、業務委託等の非正規従業員の有効活用を図ることによって組織をリストラクチャリングし、コストを削減することにより競争力を高めたいと考える傾向がある。

非雇用型労働者の増加

他方、企業に雇用されない形で働く、非雇用型労働を選択する個人もこの間には微増することが予測される。

日本の場合、自営業主の数は1988年以来減少し続けており、今後もその傾向は基本的に変わらないとみられるが、多様な働き方を肯定する個人の中には、独立請負業者として、企業や個人から業務を受託する形で仕事をする働き方を選択する者もいる。

近年、S O H O や専門技術者が独立し、個人で企業と専属契約を結ぶといった独立個人事業主が現れはじめた。こうした新しいタイプの個人事業主の出現は、

企業と個人との対等な関係を追求する動きの現れとして捉えることができる。

(3) 産業構造の変化

産業構造の変化により、2010年には産業別就業者数も大きく変化を遂げることが予測される。具体的には、サービス業における就業者の増加と製造業における就業者の減少が並行して進むことが予想される。

サービス産業中心の雇用創出

産業別就業者数の変化については、サービス業の変化が最も大きく、2000年の1,753万人が2010年には1,850万人と97万人の増加が予想される。その結果、2010年には就業者総数に占めるサービス業の就業者割合が29.6%となる。一方、農林水産業、建設業、鉱工業（鉱業＋製造業）、エネルギー、運輸・通信業、卸売・小売、飲食、金融保険業、不動産業、公務は2010年にはいずれも減少する。なかでも、農林水産業（337万 243万人）、建設業（659万人 606万人）、鉱工業（1,265万人 1,216万人）、運輸・通信業（391万人 353万人）の減少幅が大きい。

また、今後はサービス業の新しい分野における雇用の創出が期待される。サービス業の新分野としては、家事代行、保育、介護等を行う家庭向けサービス、生涯教育や高度な職業教育を行う教育サービス、不動産の評価や仲介・売買、建物のリフォームやメンテナンスを行う住宅関連サービス、廃棄物処理や環境のメンテナンスを行う環境サービス等が考えられる。

(4) 深刻化する雇用問題

これまでに述べた就業構造や就業意識、産業構造の変化によって、一方では失業率の大幅な上昇と無業者の増加といった深刻な問題も、今後顕著になってくると考えられる。

失業率の構造的な高止まり

就業構造や産業構造の変化に伴い、失業率は今後恒常的に高水準で推移し、2010年には7.3%となり、失業者数も498万人に達することが予測される。その要因としては、a) 転職率の上昇、b) ミスマッチの解消困難、c) 需給バランスの不均衡（需要不足）が挙げられる。

このうち、転職率の上昇が失業率の押し上げにつながるのは、個人が転職する際に生じる移行期間も統計上「失業」にカウントされるためである（いわゆる摩擦的失業）。したがって転職率の高い社会では、失業率が相対的に上昇するのはやむを得ず、一概にこれを悲観的な現象とのみ捉えるべきではない。

むしろ失業において深刻な問題となるのは、雇用機会が存在するにもかかわらずミスマッチの解消システムが未整備なために失業期間が長期化し、長期失業者（失業期間が1年以上にわたる者）が増加する場合である。

低下する就業率（無業者の増加）

労働力人口における失業者の増加が問題になるのと同時に、15歳以上人口に占める就業者の割合が減少に転じることも問題点として懸念される。つまり、15歳以上人口に占める就業者の割合（就業率）は2010年には57.5%となり、2000年の58.2%に比べて0.7ポイント減少し、以後さらに就業率は低下する。

このことは、総人口に占める無業者の増加を意味しているが、なかでも特に注目しなければならないのが若年層における無業者の増加である。現在でも30万人を超える学卒無業者は今後さらに増加し、大きな社会問題となることが懸念されている。

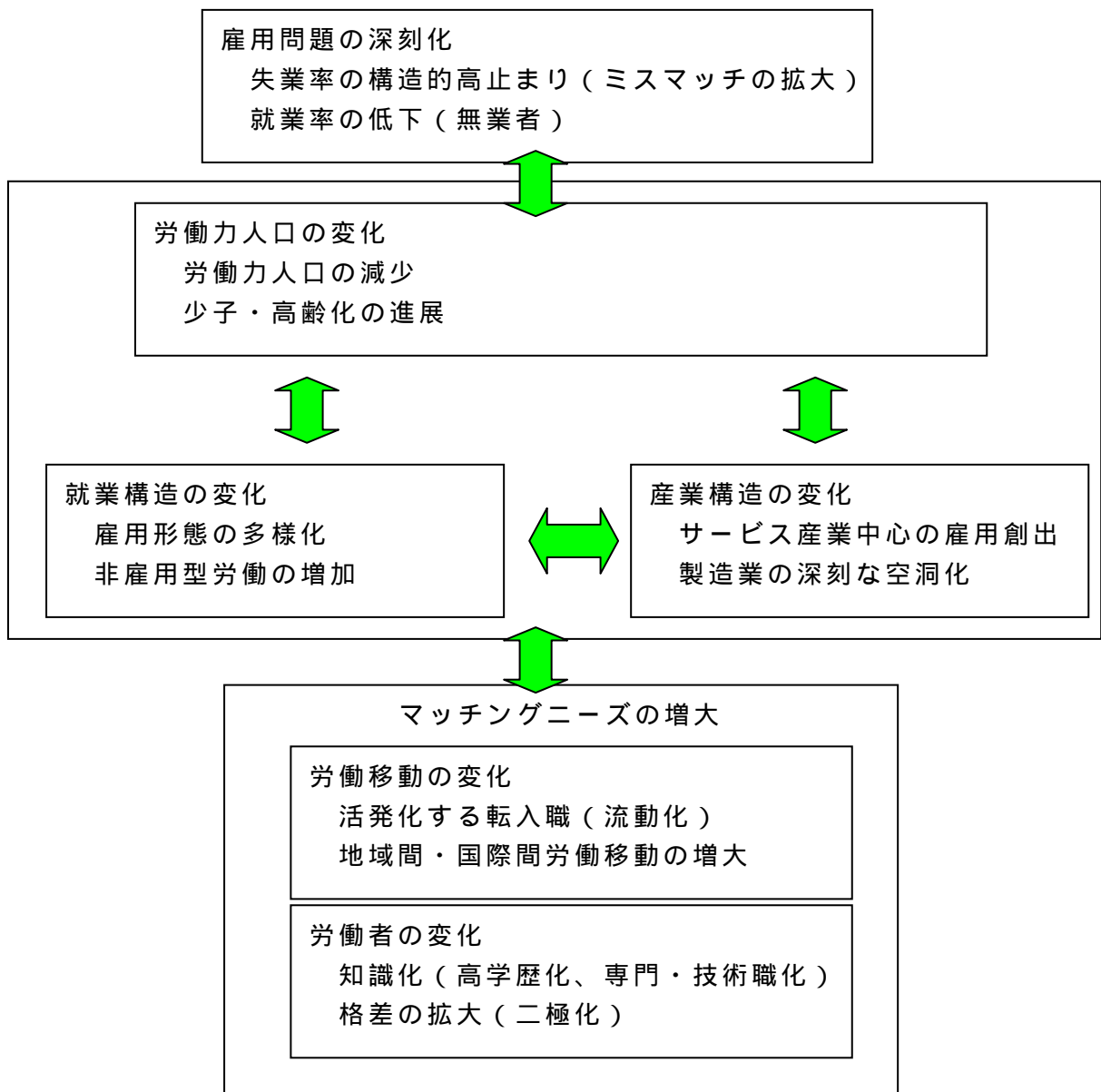
（ 参照：「労働市場サービス産業の活性化のための提言」）

図表4 新卒無業者推移

	大 学			短 大			高 校		
	卒業生数	無業者数	無業者比率	卒業生数	無業者数	無業者比率	卒業生数	無業者数	無業者比率
1981年	386,057	36,796	9.5%	166,743	24,096	14.5%	1,424,273	77,185	5.4%
1986年	376,260	33,713	9.0%	171,845	22,106	12.9%	1,620,425	88,753	5.5%
1991年	428,079	22,121	5.2%	216,267	14,613	6.8%	1,803,221	88,736	4.9%
1996年	512,814	80,366	15.7%	236,557	48,486	20.5%	1,554,549	116,749	7.5%
2001年	545,512	116,389	21.3%	156,837	32,772	20.9%	1,326,843	129,936	9.8%

(参照：「学校基本調査書」)

図表5 労働市場の諸問題



・新規事業プロジェクトの概要

1. P2M手法とその活用理由

J社は、P2Mのプログラム統合マネジメント手法を活用してプロジェクトを運営遂行した。

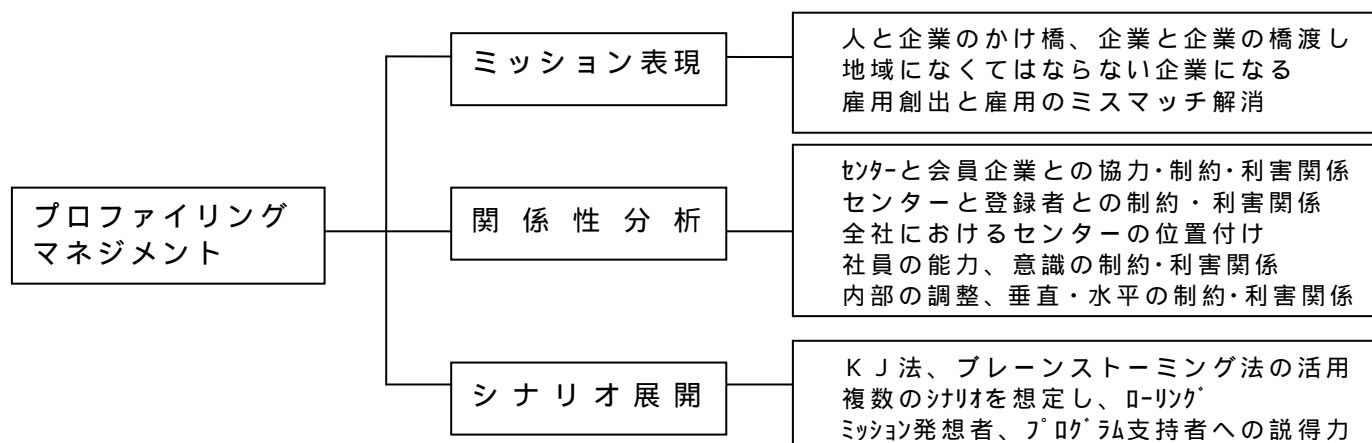
P2Mにおけるプログラム統合マネジメントは、全体使命を達成するために、外部環境の変化に対応しながら、柔軟に組織の遂行能力を適応、実践させるという仕組みである。それゆえ、J社の複数あるプロジェクト間の関係性や結合を最適化させることに適している。従って、J社では新規事業の推進に関して、プログラム統合マネジメントの手法を導入することとした。

2. プログラム統合マネジメントの活用

1) プロファイリングマネジメントの視点

本プロジェクトを遂行するにあたり、P2Mにおけるプログラム統合マネジメントを手法として取り込み、複雑化する経営環境下で「J社のあるべき姿」の追求、ミッション実現への展開を進めた。

図表6 プロファイリングマネジメント



2) ミッション表現

ミッションの記述は、経営者の期待する全体像である。従って経営者の価値観、哲学、理念が反映されるプログラム価値の源泉といえる。

通常、ミッションには、ありのままの姿としての現状における問題点と、それを克服した将来のあるべき姿への願望とが混在しており、両者のギャップを解消するための問題解決が示唆されているため、斬新性が含まれている。

このように、問題解決を果たし理想像を実現化するためのミッション記述には、目的、内容、方法、方針などが混在しており、多義的かつ曖昧性に満ち

ているものの、文脈としての深い意義を内在している。そのため、ミッションを記述する際には、特定の意図や歪曲なく、推敲を重ね、事業主の想いを的確に表現しなければならない。ミッション表現にあたっては、基本的価値やそれを表現するキーワード、課題、目的、方針等を発掘して記述し、曖昧性を含んでいるものは例を用いて表現することが重要である。

正確なミッション表現にあたっては、論理性よりも意図を忠実にかつ豊かに表現することが重要である。その際には6W1Hを用いて、曖昧性を排し、もれなく表現することが求められる。本事例の落とし込みを下表に示す。

図表7 J社における曖昧性の明確化

6W1H	対象	内容	本事例への適用
Who	所有者	ミッション発想者	J社社長
What	問題と解決	複数プロジェクト	広告事業、人材派遣事業、職業紹介事業といった複数のプロジェクトをミックスし、流動化する労働市場への対応 雇用のミスマッチの解消を促し、地域貢献に資する集団となる センター機能を有することで就業意識やエンプロイアビリティを高める教育・啓蒙を実現する
When	始まりと終わり	スケジュール、不確実性	センターの設立、運営と全社的な中期経営計画の策定をイメージし、準備段階（プロジェクトチーム結成）を経て2年以内に実行
Why	存在意義	価値、目的、期待、方針	人と企業のかけ橋、企業と企業の橋渡し 地域になくってはならない企業となる 雇用創出と雇用のミスマッチ解消
How	エンジニアリング	システム、資源、予算	内部に現存するプロジェクト資源の確認と不足する経営資源の外部調達、アライアンス
Which	方向性、選択	方針、方向、代案、意思決定	広告業から労働市場サービス産業への脱皮 新たなビジネスモデルの構築
Whom	ステークホルダー	利害関係者	顧客、取引先、外部関係者、従業員

Ｊ社においては、常日頃より経営者が従業員と経営理念を中心に、経営指針を明確化し、明文化している。その意味において、ミッション表現は経営者の発想価値を十分に尊重して記述されている。

Ｊ社における本プロジェクトのミッション

“ 求人企業と求職者との雇用に関する情報共有を促進し、雇用のミスマッチをできる限り解消したかたちでの就職・就業を実現することにより、社会貢献、地元貢献に資する。”

３）コンテキスト分析

コンテキストとは、全体を理解するための基本的な解釈文法であり、特に複数価値の相互関係を抽象的に表現している場合は、文法に合わない表現が存在すると、異なる解釈や誤解を生じさせることとなるため、基本的な解釈文法を作成しておく必要がある。

その方法としてＪ社においては、コンテキストの可視化を活用した。

ミッションのコンテキストを可視化する方法の１つに、「価値デザインマトリクス」がある。

価値デザインマトリクスとは、プログラムに関する成果願望と評価項目を整理したものであり、Ｊ社ではこのマトリクスによって、項目や評価の基準を考案して、コンテキストのどこに力点があるのかを可視化し、重点度を明らかにした。

図表８ Ｊ社の価値デザインマトリクスへの展開

成果願望 評価項目	収益	成長	市場占有率	環境適応
革新性	B	B	B	A
社会性	B	A	B	A
先見性	B	A	A	A
新奇性	B	B	B	B
倫理性	B	A	B	A

(図表中の A , B は相対評価)

Ｊ社は労働市場サービスという極めて属人的要素の高いビジネスモデルのため、一般的な製造業のようにハードによる、つまり投資等による経営効率、稼働効率の向上は計りづらい面がある。それゆえ、現在のような厳しい経済環境化では「収益性」に重点をおいた展開は難しい。それよりもむしろ「環境適応」

に重点をおいた価値の創造が求められる。求人広告という媒体サービスは外(異業種)からの参入が比較的容易であり、さらに既存の大手企業による価格破壊が横行しているため「成長性」の面でも当面厳しいことが予想される。

しかし、法令等の規制緩和による追い風の波に乗れば、「市場占有率」も向上させる余地があると認識できる。

地域貢献という経営者の強い思いを勘案すると自ずから社会性、先見性といった評価項目によりコンテキストの精度を高めることが妥当かつ不可欠である。

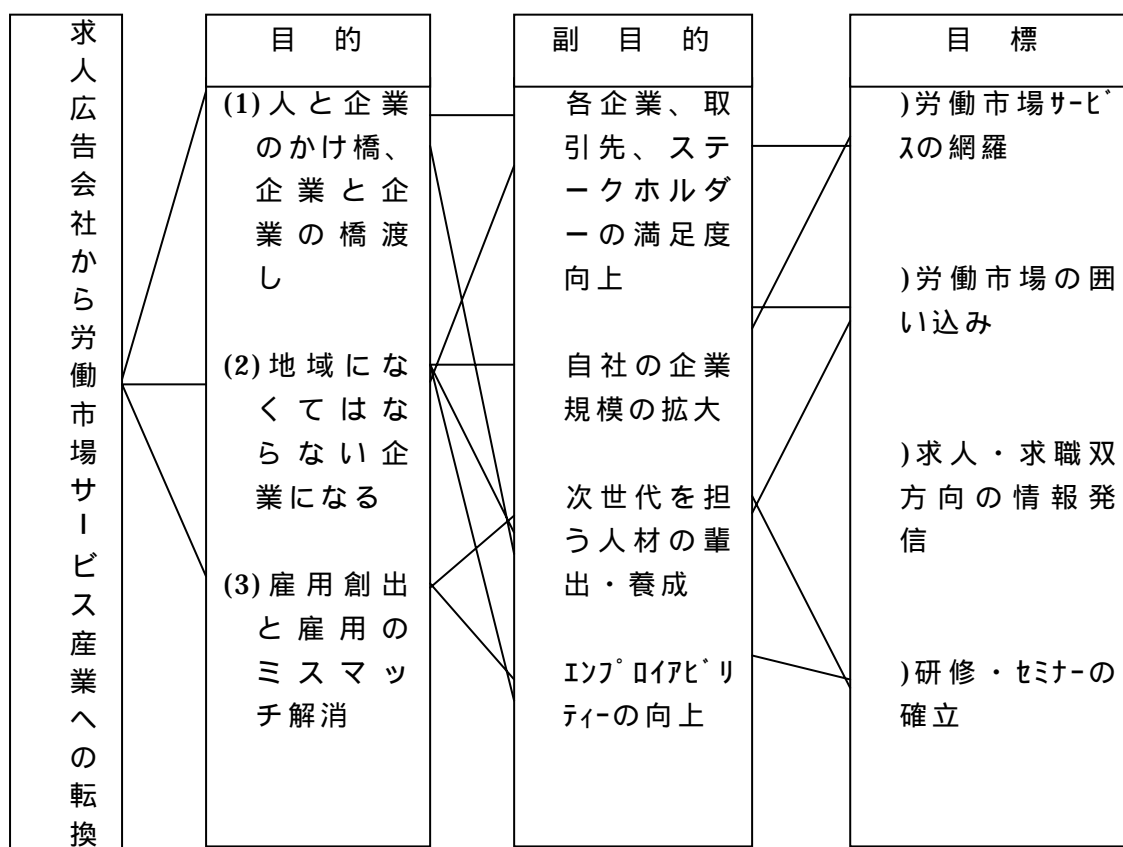
4) 目的・目標連鎖

さらに、次のステップとして、コンテキスト分析からロジック・ツリーで分解して、目的と目標の連鎖を読み取る必要がある。

「目的」とは、プロジェクトの存在理由であり、「目標」とは期待する結果であるといえ、目的は「なぜ」やるのかを求めており、目標は「何を」、「いつまでに」、「どのように」といった、具体的な内容で規定される。

目的と目標の連鎖について、本事例への落としこみを下図に示す。

図表9 J社におけるプログラム目的と目標の連鎖構造



本事例においてプログラムに含まれる目的には3つの側面がある。

- (1) 人と企業のかけ橋、企業と企業の橋渡し
- (2) 地域になくはない企業になる
- (3) 雇用創出と雇用のミスマッチ解消

J社の事業領域である労働市場サービス産業は、“人”が対象となるため極めて平準化の困難なサービス提供の側面を持つ。マクロ的には経済の動き、社会動向、政治・行政動向の影響を受け、企業の雇用吸収力に大きく左右される。

とはいえ、確かに国内における就業意欲は有効求人倍率やハローワーク等の利用の高さに見られるように雇用のミスマッチの解消という構造的な課題は依然としてあるが、国等の機関で対応しきれない雇用に関するサービスへのニーズは非常に強く求められるようになってきている。ここに上記目的の(1)(3)の実現化を図る契機が存在する。

J社は、求人広告会社として事業活動を行ってきたため、多様化・流動化する雇用形態に関する志向を的確に吸い上げ、関連する事業として人材派遣業や職業紹介業を軌道に乗せることが他業種に比して比較的容易であった。

その上で、ミッションの実現化に向けては、以下の点を解消する必要があった。

求人企業に求められる顕在化した人材と潜在的に必要と考えられる人材の発掘

求職者との反永続的な接触、囲い込み

求人企業と求職者の安定的な交流を実現させる場の構築

労働市場におけるあらゆるニーズに対応するためのサービスアイテムの充実

企業の立場になり、経営基盤の強化に資する人事政策のアドバイスができる労務管理の高度な知識を有する営業社員の教育及び確保

エンプロイアビリティの低い求職者のアビリティ向上支援及びカウンセリング

これらの課題解決には、J社自らが民間版のハローワーク{求人求職情報センター(以下「センター」とする)}のような機能を保有することが考えられる。

自らがセンターを有することによって、求人企業や求職者に対してきめ細かいサービスを直接提供することが可能になり、求人・求職両面への満足度向上が実現できる。

J社は、これまで採用担当者の補佐役として、リクルーティングの支援を行っており、既存の取引企業(広告主:スポンサーの位置付け)を多数有していることである。

しかし、大手を中心に低価格路線の競合企業が脅威となり、事業領域の見直し、オンリーワン企業への転換を実現させるべく、新規事業の確立が不可欠であった。これまでの強みを活かしつつ、同業他社の追随にも揺るがない独自性、

差別的優位性の確立を行うことが重要である。

また、付加価値の高いサービスアイテムの企画、開発を行うことで、センターを主として求人企業、求職者に対するサービスについても、積極的な提案が可能になり、新たな事業価値創造を実現化して、企業規模の拡大を図ることが可能となる。ここに、上記目的（２）の実現化を図る。

以上、３つの目的を達成するには、Ｊ社にとって新たな仕組みの構築となるため、これらの状況を鑑み、更なる競争力強化と自社の新たな事業の柱として、平成９年に新規事業を確立すべくプロジェクトを発足するに至った。

５）関係性分析

プログラムとプロジェクトを共進して、ミッションの期待できる成果を出すために関係性を分析した。プログラム関係特性マトリクスを活用し、原則、組織、ルール、行動の４つの切り口に分類し、全社的に共通認識を深めた。

図表 10 J社プロジェクトにおけるプログラム関係性マトリクス

	事前の関係を知る	事前関係を診断する	事前関係を工夫する
原則	求人広告主体の経営	地域密着の強みと弱み	サービス形態の革新の具現化
組織	プロジェクトが散在	現有人材のみでのプロジェクト達成の困難性	外部専門家等の連携とチームとしての連携
ルール	現有資源を活かしたプロジェクト活動	リスクを視野に入れたルールの充実	プロジェクト達成に必要な資源の調達と運用
行動	従来 of 営業活動のみ	同業他社との差別的優位性の確保	人材の意識レベル向上とプロジェクトへの反映

（１）原則

経営理念に則り、“求人企業と求職者との雇用に関する情報共有を促進し、雇用のミスマッチをできる限り解消したかたちでの就職・就業を実現することにより、社会貢献、地元貢献に資する。”というプロジェクトミッションの実現を最優先とした。

（２）組織

『組織は戦略に従う』というＪ社経営者の信念から、社内体制作りを外部の専門家等の活用した経営診断を取り入れて、事前関係の把握、事前関係の診断、事前関係の工夫・調整を実行した。とりわけ、Ｊ社におけるセンターの位置づけが曖昧であり、社内での理解が浅ければ、求人企業（会員企業等）と求職者（登録者等）といった利害関係者に対する満足度が維持できなくなるため、会議、ミーティング、個別面談等による社員との接触の中で再三にわたり啓蒙活動が行われた。

（３）ルール

Ｊ社の主たるサービスは“人＝プライバシー”と言われるほどデリケートな性格を持つため、機密情報の取り扱いには細心の注意を要した。社内においてはマニュアル等の整備、ロールプレイング等の研修によるＪ社社員の訓練、業界内で進める倫理面の教育等、ルール作りと並行して充実を図った。

(4) 行動

対内外の行動においては特に慎重さを要した。問題解決や不確実性に対応するために、それぞれ社員の意識レベルが自主的・自発的なエネルギーを持たねば、何の意味もない。したがって、社員の能力、意識の向上にはＪ社経営者も相当に苦慮することとなった。

6) シナリオ記述

シナリオとは、「現在ある姿」から「将来あるべき姿」の実現に向けて、どのように取組んでいくかをストーリーとして描く表現形式をいう。

シナリオに記述されるのは、「問題設定」、「問題解決の教示」、「実現の道筋」、「方法論」、「その効果」であり、これらをストーリーとして展開させながら表現する。

ストーリーは、「実現しそうだ」という現実感、「実行しなければならない」という切迫感、「期待したい」という期待感の３つが一定の説得力をもって記述されなければならない。

ミッション達成に説得力ある筋道を立てるべく、想定されるシナリオを描く。ＫＪ法やブレーンストーミング法を活用して現在の姿から将来のあるべき姿へのストーリーを表現した。

いくつかのシナリオをローリングプランのように定期的に見直し、状況変化に対応させた。

Ｊ社におけるシナリオ

労働市場サービス産業における当社のプロジェクトは、地元貢献、社会貢献を念頭に、“求人企業及び求職者からあてにされる企業へと転換することにより、IT技術を駆使してきめ細かな情報の共有化を実現し、雇用のミスマッチを徹底的に解消できる地域密着型の労働市場サービス機関としての機能の発揮”である。

7) プログラム戦略マネジメント

(1) 経営戦略とプログラムの関係

経営理念を基に経営戦略を導き出し、さらにプログラムとして実行していくためには、意思決定や指揮命令系統を全体的・実践的に示した戦略的プログラム統合の枠組みが不可欠である。

戦略的意図があいまいなまま、状況対応で固定的に実行を進めると、結果を生み出せなかったり、単なる完成に過ぎない自己満足的なプロジェクトになりかねない。

J社においては、経営戦略における問題解決を使命として、マネジメント思考に戦略と統合の考え方を包含させた。

戦略マネジメントの基本的な考え方として、いかに環境が変化しようとも、ミッション実現のためにビジョンに基づいて実行力をつくり出していくことがある。

J社においても以下の要素を重要視した。

環境変化や状況への対応力

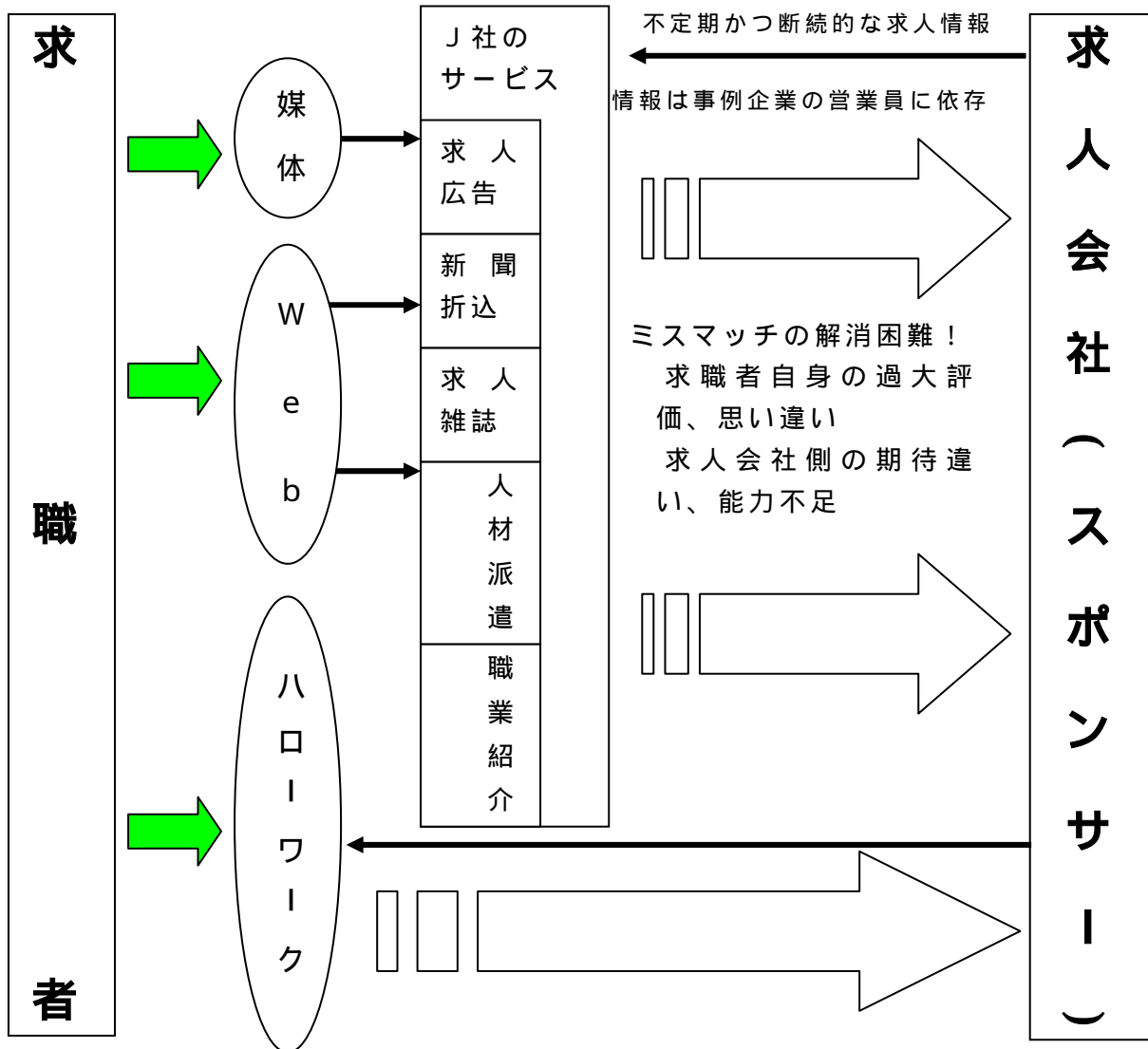
代替案の選択意思決定

中核人材の保有

リーダーシップ、コミュニケーションの活発さ

J社のこれまでのサービスのあり方を図示すると以下の通りである。

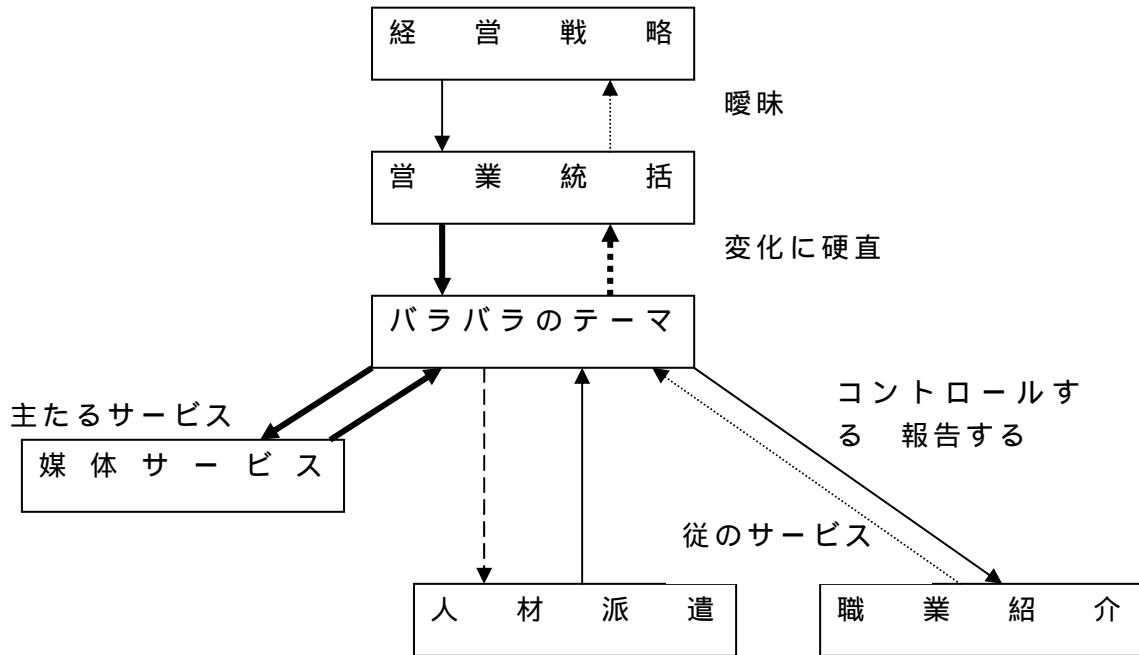
図表 1 1 従来のJ社のサービス



従来の戦略は、求人広告を主として日々の営業活動の中で求人会社（スポンサー）から偶然引き合いのあった案件に対して、どちらかと言えば受動的な対応で人材派遣プロジェクト、職業紹介プロジェクトを遂行した。ここでは、商談プロセスが比較的短期である求人媒体サービス（求人広告、新聞折込、求人雑誌）の方が、各営業にとって知識的にも精通しており、かつ手離れがよいため、利益主導型で進めやすかった。しかし、営業エリアに大手競合会社が台頭してきたことにより、これまでの営業活動では経営資源に限りがあるため、早晚ギリ貧となることが明々白々となった。

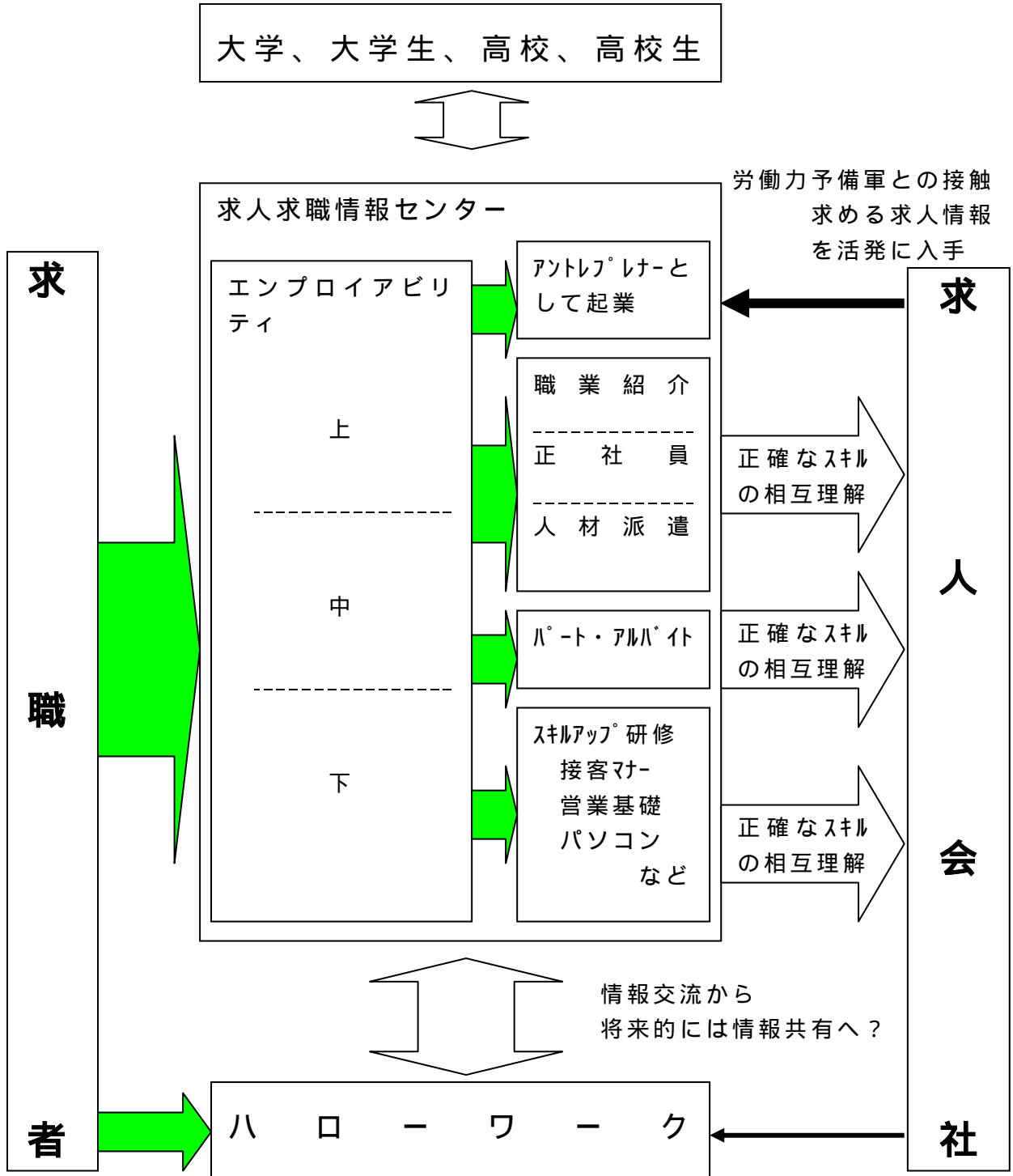
当時の戦略の考え方としては、以下の図の通りである。

図表 1 2 従来の J 社の戦略に対する考え方



次に、J社のこれからの戦略の考え方を図示すると以下の通りとなる。

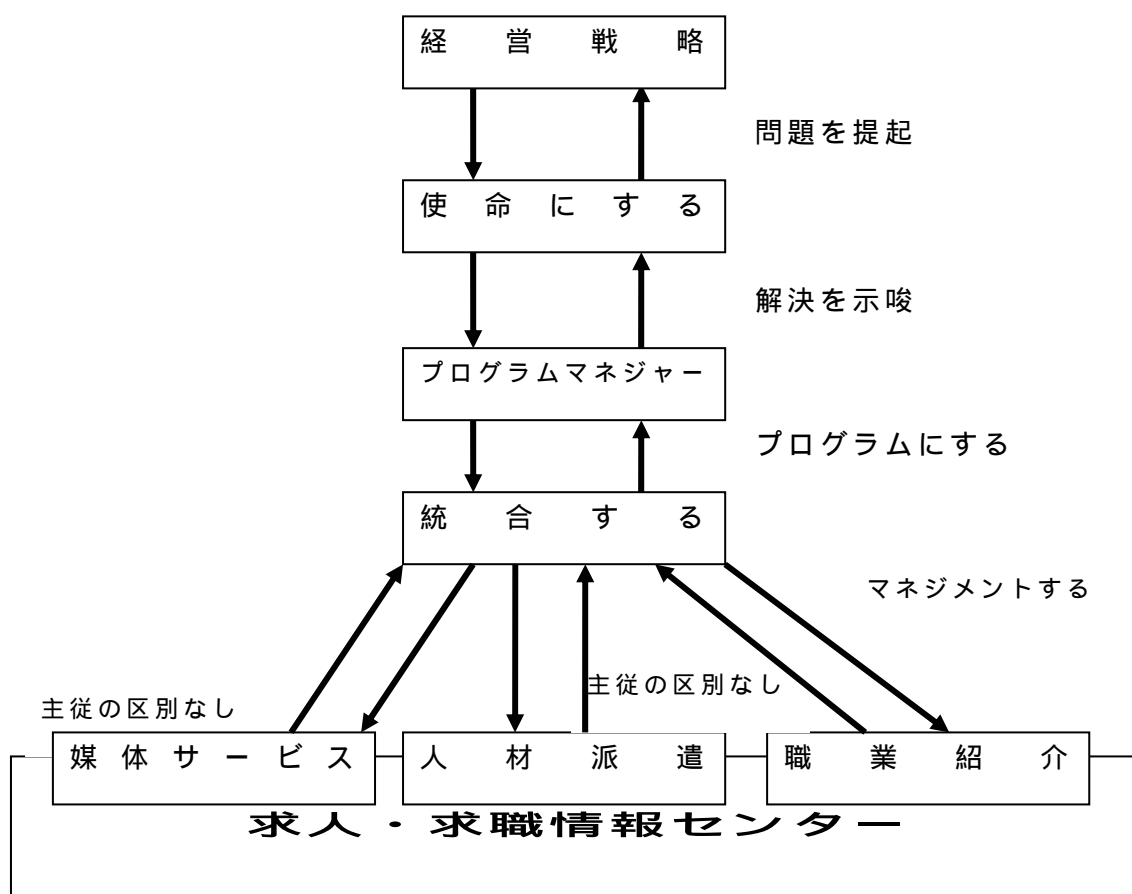
図表 1 3 現在進行中のJ社の経営戦略とサービス



J社のこれからの戦略は、紙媒体、WEB、人材派遣、職業紹介等のサービスをセンターの機能の名の基に統合し、シナジーを出すべく営業活動の中で求人会社と求職者の橋渡し役として積極的に情報発信基地的な役割を担うこととなる。当然のことながら、営業担当の人事・労務管理に関する知識の向上、多様化する雇用形態と変革する就業意識への対応が必須となる。しかし、上記にある程度対応できるとなれば、これまでの競合他社との明確な差別化が図れ、地域に根ざしたオンリーワン企業としての地位の確立が明確となる。

今後の戦略の考え方を図示すると、以下の図の通りである。

図表 1 4 これからの J 社の戦略に対する考え方



それぞれのプロジェクトがセンターという機能により融合され、シナジーを発揮。

(2) プログラム戦略マネジメントの仕組み

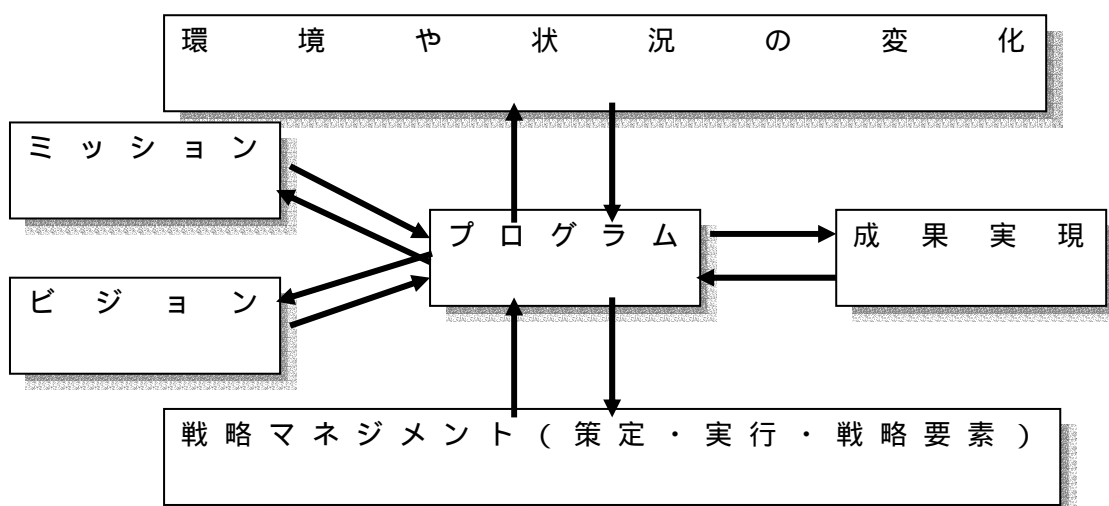
先述した通り、環境が変化しようとも本来のミッションを実現するためにビジョンに基づいて実行力を創り出していくことが戦略マネジメントの基本的な考え方である。

戦略を構築することを「戦略策定」と呼び、その実現を「戦略実行」という。戦略策定により、ミッションがより正確かつ確実にプログラムに反映され、成功する確率が高まると期待される。

戦略が策定通りに実現する成否を決める重要な要因を「戦略的要素」という。

J社の戦略プログラムマネジメントを図示すると以下の通りとなる。

図表 15 J社の戦略プログラムマネジメント



(3) プログラムのSWOT分析

プログラムに内包される戦略的要素は多様であるが、これらを識別するための方法としてSWOT分析がある。

SWOT分析とは、企業を取り巻いている外部環境におけるその企業にとっての「機会、好機 (Opportunity)」、「脅威、危険 (Threat)」、また、企業の保有している「強み (Strength)」、「弱み (Weakness)」の4つの頭文字をとった切り口で、戦略的要素の識別を行うことをいう。

J社の場合は、外部環境として、顧客(市場)、競合等を対象とし、機会をチャンス、脅威を環境変化と捉え、下記のポイントに重点を絞り分析した。

ポイント・・・労働市場構造の変化、就業環境の変化、社会構造の変化、法規制の動向、競合他社の動向、国等の機関の動向、学生等の動向 etc.

強みと弱みに関して、経営資源の把握のために、下記のポイントに重点を絞って分析した。

ポイント・・・ブランド力、顧客層、サービス展開チャンネル、ITインフラ、企画力、商品知識、提案力、人材、企業風土、人的ネットワーク、資金調達力 etc.

J社のSWOT分析行い、戦略的要素の識別を図示する。

図表16 J社のSWOT分析

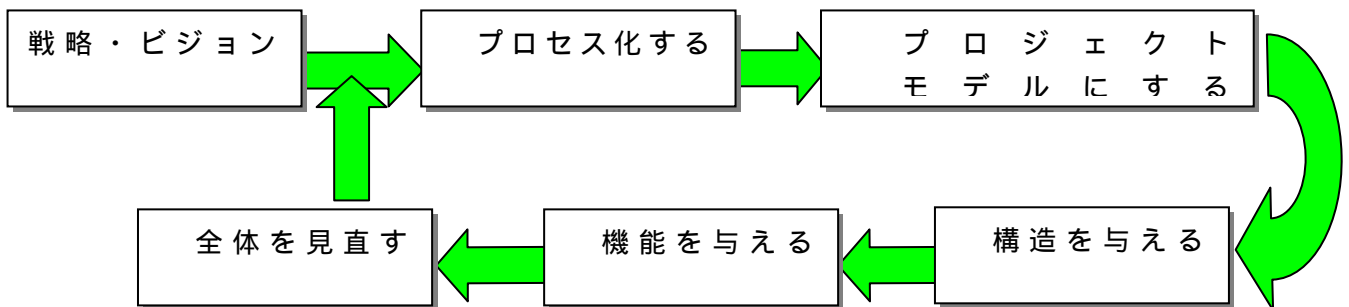
機会を活かして弱みをカバーする！	外部環境 (J社企業外部)		強みを活かして脅威に打ち克つ！
	好機、機会 (O) ・ 法規制の緩和 ・ 政府公認の新規成長分野 ・ ビジネス市場のボリューム拡大 ・ 産業界のコスト意識の変化 ・ ネット社会の普及	脅威、危険 (T) ・ 他社の参入 ・ 大手企業の価格破壊 ・ ハロワークとのハッティング ・ プライバシーの取り扱い困難 ・ 景気動向と雇用情勢	
	内部環境 (企業内部)		
	弱み (W) ・ 営業スキルが未熟 ・ 中間管理職がない ・ 企業ブランドの認知が低い ・ マーケティング戦略立案力が稚拙 ・ 組織が不明確 ・ 人材不足で業務多忙を極める	強み (S) ・ 自社媒体を有する ・ 人材が若い ・ 人材派遣業で実績を有する ・ 職業紹介業で実績を有する ・ 社外ブレーションとの連携 ・ 経営者が異業種交流で活躍	

8) アーキテクチャマネジメント

(1) アーキテクチャマネジメントのプロセス

アーキテクチャマネジメントは戦略プロセス化、プロジェクトモデル化における構造と機能、情報装備の役割を担う。大きく分けると以下の5つの任務が存在する。

図表17 プロジェクトアーキテクチャマネジメントの仕組み



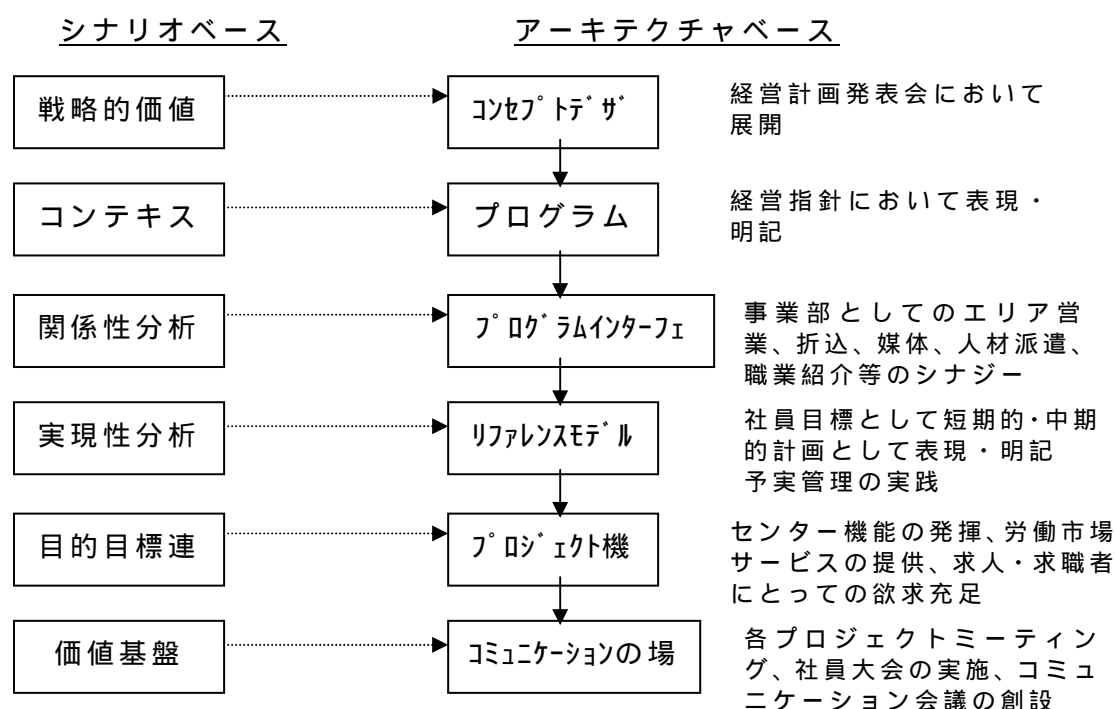
環境の変化に対応するばかりでなく、使命に基づき革新を自ら具体的に創造する。

(2) プロジェクトシナリオからアーキテクチャへの展開

J社のプロジェクト使命は、労働市場サービスというドメインの中で環境の変化に対応し、理念、精神、価値観、個性、感性を統合する洞察力によって多様なものとなり得る。さらに現状打破のための自己主張も込められ、課題設定とその克服がなされ、独自のビジョンの中に正しい方向性を打ち出す。それがJ社組織、社員、パート社員等に誇り、満足、自信を与えることになった。

プロジェクトシナリオをアーキテクチャへとフロー展開すると、以下の図のようになる。

図表 1 8 シナリオからアーキテクチャへ



(3) 標準的なプロジェクトモデル

プログラムを構成するプロジェクトを独立した管理単位として全体統合するためにはプログラムの標準形式が必要となる。プロジェクトモデルがプロジェクトの基本属性をもち、テーマ、目標、プロセス、チーム、ツール等の自立したパッケージ的要素で他のモデルと結合や代替することで追加的な価値を生み出す。

断続的な激しい環境変化のもとでは、プロジェクトモデル自体を延期、中断、撤退あるいは他と結合するといったようにモデルを替えて、変化に対応する柔軟性を発揮しながら全体価値を維持する必要がある。プロジェクトの標準化のためにはJ社においても以下の4つの配慮が不可欠であった。

- 全体使命を目的体系に整合させる
- 状況変化でミッションを維持できる柔軟性を確保する
- モデルの完結性、接続性、シナジーを確保する
- 不確実性を意識したモデルにする

(4) アーキテクチャとインターフェイス

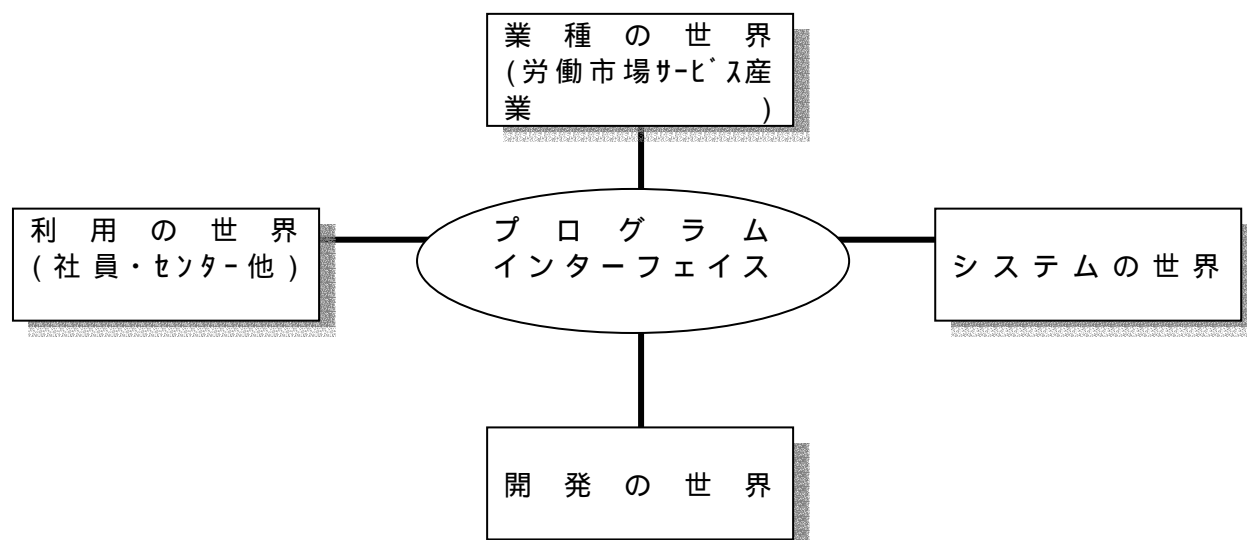
プログラムインターフェイスによりランドデザインを複数のプロジェクトに分解し、プロジェクト間の構造関係性だけでなく、複数のプロジェクトの動的な相互作用のシミュレーションが可視化できる。

アーキテクチャは、標準モデルを結合することによって生まれる価値を最大限に引き出すことを目的とするので、価値構造を示す論理性、革新性、認識性、伝達精度が求められる。

アーキテクチャマネジメントは、全体を洞察しプロセスを有効な実践の集積を基礎に共通の秩序や暗黙知の抽出を行い、形式化するマネジメントである。その意味で、以下のような対象に向いているといえる。

- 複雑系現象
- 開放系モデル
- プロセス調整
- 構造化
- 知識スキル

図表 19 プログラムインターフェイス



プログラムは業種、開発、システム、利用の4つの世界とインターフェイスをもっている。この4つの世界は、業種を反映した3つのプロジェクトモデルに分解される。

9) プログラムライフサイクルマネジメント

個別のプロジェクトにも始めから終わりに至るまでのライフサイクルがあるように、個別のプロジェクトを統合して構成されるプログラムにおいても、同様にライフサイクルがある。

プログラムライフサイクルマネジメントとは、プログラム全体をライフサイクルの視点から判断して、状況変化に対応しながら、ミッション価値を維持し、状況的解決を目指して、プログラム価値を最大限に生かすためのマネジメント活動をいう。

J社がミッションの価値を維持しながらプロジェクトの結合による構造的な解決やオプションの選択などによる状況的解決を進めるには、プログラム全体をライフサイクルの視点から判断し、環境や状況変化による価値の増減を意識しながら、不確実性の克服とプログラム資産の価値を最大限に活かすことが不可欠である。

(1) プログラムデザイン

プログラムの機能、プロジェクト間の結合や境界をライフサイクルの視点で設計する。プログラムの周囲の構造変化、状況変化に対する不確実性への対応に有力であり、シナジーやイノベーション効果、波及効果を引き出すマネジメントとなる。

プログラム全体をどのように規定し管理活動を行うかは、プログラムの機能やプロジェクト間の結合及び境界をライフサイクルの視点から設計しなければならない。

P2Mでは、プログラムデザインを行うに際しては、複数のプロジェクトが相互に関連し、使命達成のための多形式結合となっているとし、プロジェクト間の特性によって、以下の3タイプの基本形式を取り上げている。

- ・ 逐次型プロジェクト結合
- ・ サイクル型プロジェクト結合
- ・ 同期並列型結合

逐次型プロジェクト結合

逐次型プロジェクト結合とは、A、B、Cといった複数のプロジェクトが相互に関係を持ちながら、時間経過に従ってA、B、Cの順番で進行するようなプロジェクトの結合であり、大規模なプログラムが構想、建設、操業に分割され発注された場合にみられる。実際にはスケジュールや仕事の境界でA、B、Cが重複する場合があるが、基本形式は同様である。

サイクル型プロジェクト結合

システム開発という性格上、設計や建設においては構造的なデータは集積できるが、総合的なデータはプロジェクトが稼動しなければ集積できない。つまり開発型プログラムでは、構想プロジェクトから始めて、プロトタイプ

を製作し、実施システムを設計、建設してプロジェクトを完了するフローとなり総合的なデータ集積に関しては限界となる。しかし、いくつかのプロジェクトがサイクル結合することでプログラムが次々と循環する。これをサイクル型プロジェクト結合をいう。そして、結合するプロジェクトには3つあり、スキームモデル、システムモデル、サービスモデルといわれる。

同期並列型結合

同期並列型結合とは、複数の逐次型プロジェクトを重複しながら同時並列的に進行することにより、開発や生産のリードタイムの短縮、コスト削減、解決要素発見の確率向上等を達成する場合に活用されるプロジェクト結合方式である。

J社においては、複数のプロジェクトが相互に関連している。つまり多形式結合であり、『逐次型プロジェクト結合』と考えられる。求人広告プロジェクト、人材派遣プロジェクト、職業紹介プロジェクトなどが労働市場サービスという中で相互に関係を持ちながら、時間経過に従って進行している。当然ながら、中小企業であるためスケジュールや業務上で重複する部分は否めない。

(2) オプション行使による状況適応

プログラムの計画時や計画後の実施過程においては、構造的、機能的、状況的变化に対してライフサイクルへの影響を評価して、使命価値の維持を図るためにオプションを行使した。

その際の切り口としては以下のようなものがある。

- 延 期：不確実性の低下を待って、投資の意思決定を延ばしプロジェクト価値を高める。
- 拡 大：不確実性が高くても、成長を見越してプロジェクトに最小限投資し、状況を見て拡大する。
- 縮 小：初期投資に比べて運営コストが高かったり、環境悪化の場合は規模を縮小する。
- 撤 退：事業環境が悪化して、長期的に固定費が償却できない場合はプロジェクトを撤退する。
- 段 階：段階的にプロジェクトを進行させるように工夫しておき、環境が悪化した場合にはプロジェクトの延期、中断、撤退の選択権を行使する。
- 転 用：状況の変化に応じて、資産の転用を図る選択権である。
- 中 断：市場の変動により、プロジェクト運営で産出される製品やサービス価格が下落して変動費が収益を圧迫する場合には、回復するまで一時的に中断する。
- 解 約：プロジェクト契約に解約条項をつけておき、環境悪化の場合にリスクを最小限に抑える選択権である。

J社の新規事業の取り組みにあたっては、本来、持ち得ていなかった機能（求人・求職情報センター）を身に付けるというリスクを、不確実性が高い状況下で負うため、内外の環境変化も考慮する必要があったことは言うまでもない。

（３）プログラムチェンジとその発動基準

チェンジマネジメントを発動するためには、発動基準の認識と設定が必要である。基本としては以下の３つの切り口がある。

構造的変化と状況的变化といった変化の特質の認識 価値維持のための許容水準の認識 プログラムに不可欠な実現要素の認識

環境の変化等により上記３基準において何らかの変化が認められる、あるいは影響を与えると予測できる場合にはチェンジマネジメントを発動して、価値評価手段、代替案への切り換えを行うことになる。

J社における３要素は、

変化の特質

法規制の改正、政情不安、雇用不安、金融危機、市場変化、競合他社の参入、ステークホルダーとの対立、取引契約ルールの変更等

価値維持の許容水準

バランススコアカード手法等による価値維持の定性・定量指標化の実施

重要要素

経営者の意思決定、プログラムリーダー、プロジェクトマネジャー等の人材

10) 価値指標マネジメント

価値指標マネジメントは、プログラムアセスメント基盤を対象とするプログラム統合マネジメントの1つとされる。

J社においても、ミッションが要求する価値を指標化し、プログラム全体の活動を通じて、プログラムの計画時、変更時、中間時、完了時等、定期的にプログラムの価値指標による計測を実施し、プログラム価値の維持、向上を図るアセスメントを実践した。

(1) 価値指標マネジメント活動

価値指標マネジメントは、基本的枠組みのデザイン、指標の開発、指標によるプログラムとプロジェクト別の実行状況の定期的評価、報告業務、提案、ステークホルダーへの報告、検討、改良へのフィードバック、データ蓄積の保存等を主要な活動範囲と役割とする。

(2) 基本的な枠組み

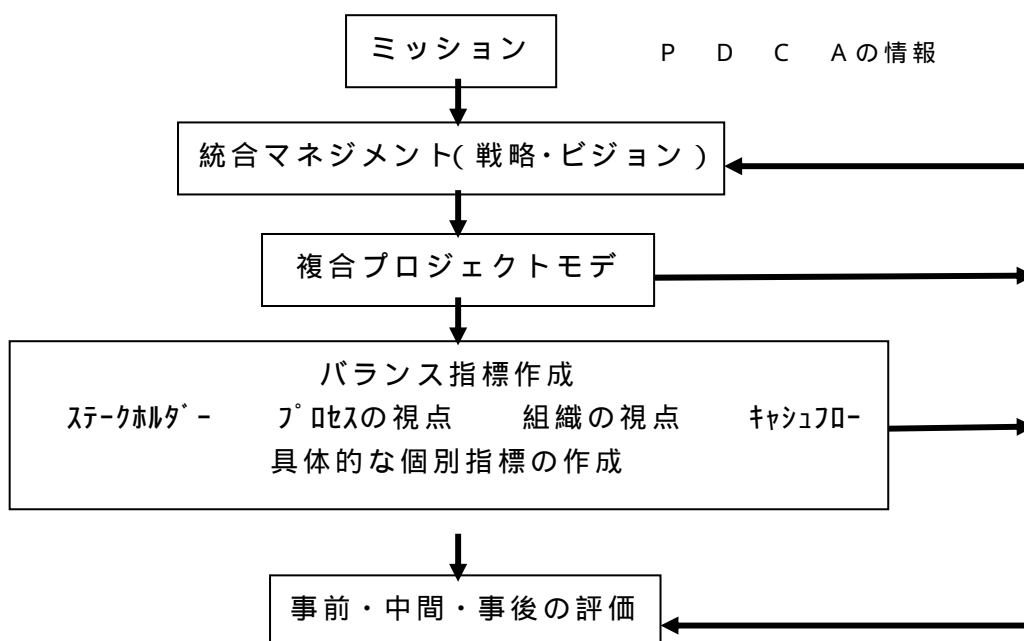
アセスメントとは、体系的なプログラムの評価のことである。アセスメントには、基本的な評価に関する考え方と評価尺度が必要となる。J社における評価に関する考え方は、プログラムマネジメントの効率性、有効性、地域社会への貢献を明確にするものである。また、経済性、ステークホルダーとの調和等、ゴーイングコンサーンも十分に検討されねばならない。当然のことながら、この考え方はプログラムにも反映される。

評価の基本は、ミッションが期待通りその価値を維持しているかどうかということである。この価値の実現は、統合マネジメントの方法や成果であり、スキーム、システム、サービスのオプロジェクトモデルによって評価の内容は異なる。

プログラム全体の共通評価尺度としては、5つのE（効率、効果、進捗、環境、倫理）と2つのA（説明責任、受容）を活用することにより、プログラムとその社会的評価も対応可能である。具体的なプロジェクトやプログラムに共通する指標の検討をステークホルダーの視点、組織の視点、イノベーションの視点、プロセスの視点、キャッシュフローの視点等から吟味することが重要である。

バランス指標では、プログラムモデルに使命や戦略目的、目標、重要成功要因等が包含されている。その基本的枠組みを以下に図示する。

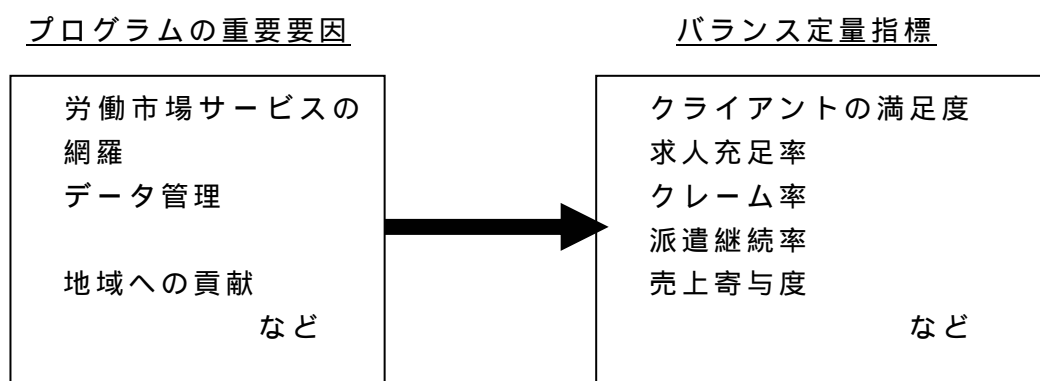
図表 2 0 バランス指標マネジメントの仕組み



(3) プロジェクトモデルにおける指標化への工夫

サービスモデルにおける重要な成功要素には、アフターサービスやデータ管理、スポンサー企業、求人企業等の顧客、求職者への迅速な対応、地域社会との調和等、成功要素は列挙可能であるが、これらの要素を具体的に定量化した指標に置き換える必要がある。

図表 2 1 指標化への工夫



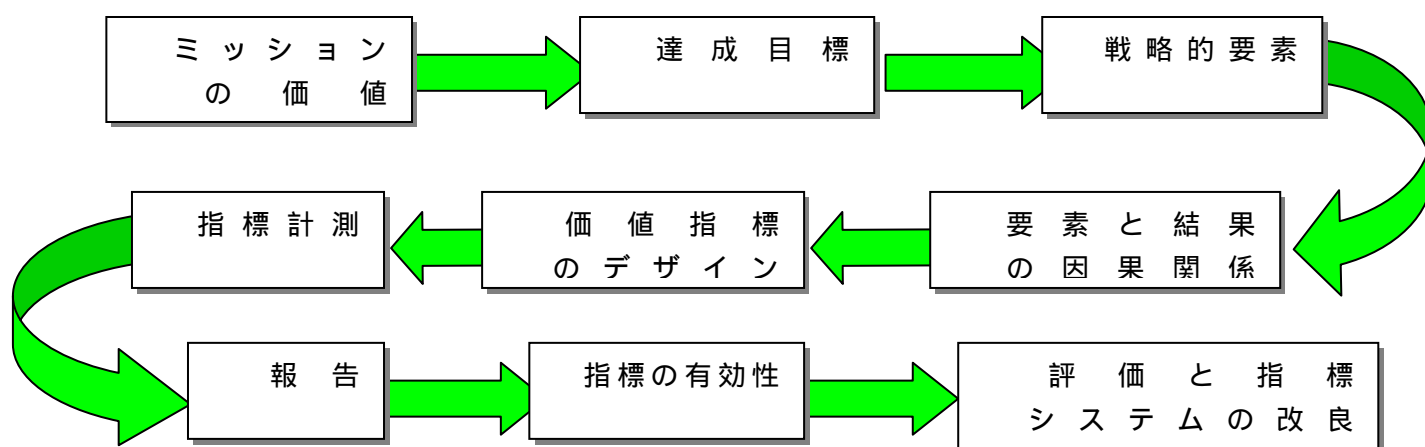
(4) 価値指標マネジメント

価値指標マネジメントといっても多くの指標を活用して評価するというのではない。指標のプライオリティを明確にし、より重点的、より制約的な条件と付加価値を高める戦略指標に絞り込み、統制することでプログラム価値は維持できる。

パレート分析等により指標をより実践的に活用して計測することが、J社における価値指標マネジメントである。

そのプロセスを以下に図示する。

図表 2 2 価値指標マネジメントプロセス



こうして、J社の新規事業はP2Mにおけるプログラム統合マネジメントの成果として平成11年(1999年)に民間版のハローワーク的機能{求人求職情報センター(以下「センター」とする)}を有する機関として産声を上げることとなった。

3. プロジェクト戦略マネジメントの活用

1) プロジェクト戦略の方向性

(1) 労働市場サービスの方向性

「J社の経営者は創業以来一貫して「地域に無くてはならない存在になる。」「企業の人事の補佐役として、人に関するあらゆる課題に対応していくリクルーティングのトータルサービス企業になる。」と関係取引先や従業員等に言い続けてきている。これは言うまでもなく、J社の経営者の思いであり、経営ビジョンとも言える。

先述の通り、バブル崩壊以降、経済状況の低迷下、雇用動向は極めて不安定かつ多様化し、単なる折込求人広告のみのリクルーティング支援では雇用の流動化に対応できなくなった。これからの企業の事業ドメインを“労働市場サービス産業”という風に明確に定め、求人と求職の的確なマッチングを目指し、雇用の創出支援ができる機能を有する必要性がある。そういった意味で、J社の業態転換に値する求人求職情報センターの創設は、社会性・公共性の視点からも非常に意義深い志である。

(2) 流動化する雇用形態と就業意識の変革への対応

J社は、これまでのプロジェクト展開の中でも、人材派遣事業や職業紹介事業に取り組んできた。事業の性質上、プライバシーに関する情報が、J社の営業員を通じて数多く社内に蓄積されてきている。

一方、景気動向と同様に新聞やメディアを雇用情勢が賑わしている。ますます雇用形態が流動化し、その流れを、J社は日々肌で感じている。そして、無業者といわれるような若年層の増大に、特に若年層の就業意識の変革を感じ、危機感を覚えざるを得ない状況にある。

出来る限り失業率の低減につながるよう、求職者のエンプロイアビリティを正確に把握し、労働基準法に則った適正な企業への橋渡しをする必要がある。

(3) 雇用創出支援機能の確立（求人・求職情報センター）

求人広告企業から早期に脱却して、労働市場サービス全般で活躍できる企業へと転換するためには、やはり自社に労働市場を取り込むような機能を有する必要がある。いわゆる民間版ハローワークともいえる『求人・求職情報センター』である。J社は折込広告や自社のオリジナル媒体（求人雑誌）を活用して、センターの開設を訴求することが可能である。また、J社の経営者の理念や経営姿勢に共感をもつ地域メディアも、パブリシティとして取り上げることとなる見込みである。

- (4) 就業予備軍のスキル向上及びアウトプレースメントサービスの充実
エンプロイアビリティの比較的低い就業予備軍に対して、スキル向上に資する各種テーマの教育研修を実施し、センターにおいて登録管理し、マッチングのかなう企業へ紹介する。
また、高齢者に関してはアウトプレースメント、リタイアメントプラン作りの支援を実施し、幅広い層に指示されるサービス実現を目指す。

2) プロジェクト戦略マネジメントの概要

(1) プロジェクトの目的

- ・ 経営理念の追求に資する企業価値の創造 (求人・求職情報センターを要とした労働市場サービスの提供)
- ・ プロジェクトによる企業価値創造の最大化
- ・ 投資効果の拡大
- ・ ビジネスリスクの軽減、排除

(2) 業務プロセス

- ・ 各プロジェクトの優先順位づけのための評価システムの活用
- ・ プロジェクト推進のためのプロジェクト基盤要素の整備

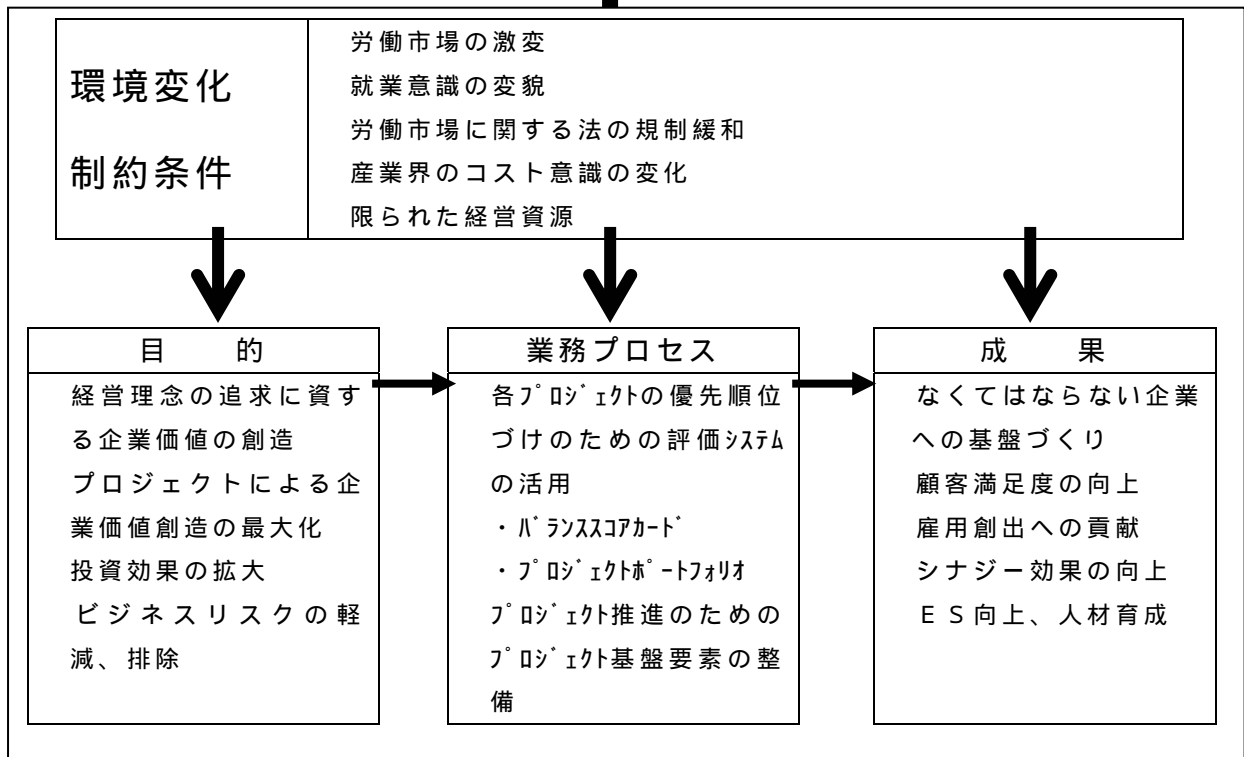
(3) 求められる成果

- ・ なくてはならない企業への基盤づくり
- ・ 顧客満足度の向上
- ・ 雇用創出への貢献
- ・ シナジー効果の向上
- ・ E S (従業員満足) 向上、人材育成

プログラム統合マネジメントによるプロジェクト全般のスキームからブレイクダウンした個別マネジメント (プロジェクト戦略マネジメント) の概要は、次に図示する通りである。

図表 2 3 プロジェクト戦略マネジメント概要

実践指針	経営理念に基づいたプロジェクト戦略の立案 バランスのとれたプロジェクト選択と優先順位づけ 短期的効果と長期的効果の配慮及びリスクと効果の検証 複数プロジェクトの関係性の最大化によるシナジー効果の創出 プロジェクト結果を最大化する企業の仕組みの追求
-------------	---



3) 戦略的プロジェクトの評価システム

J社は労働市場におけるリクルーティング支援のサービスアイテムをそれぞれ単独プロジェクトとして活動を行っている。そこには戦略的プロジェクトの原点ともいえる企業価値創造プロセスに関するリスクマネジメント的な役割が不可欠である。

J社における戦略的なプロジェクトの評価項目は以下の通りである。

企業戦略との適合度、貢献度
労働市場サービス産業の市場規模
市場競争力
成功確率
完了までの期間
環境・社会面における受容性（社会貢献、地元貢献）
人材育成からみた貢献度（社内外のエンプロイアビリティの向上）
J社独自ブランドの向上に対する貢献度

J社はプロジェクトへの投資リスクの評価面で課題が残る。具体的には、投資案件の承認プロセスが曖昧である。

投資収益性の評価手法の活用レベルが低い。

といった点である。

そのために、J社では社外ブレン（中小企業診断士等の専門家）の力を借りて上記課題の解消に取り組んだ。

）投資案件の承認プロセスの明確化

プロジェクトポートフォリオを活用し、プロジェクトのもつ付加価値と、そこに存在するリスクを把握することは、進むべき企業の方向性を見極めるためには不可欠である。特に、現有の貴重な経営資源をどこに投資するかは、企業の将来を大きく左右する。

）投資収益性の評価手法の習得

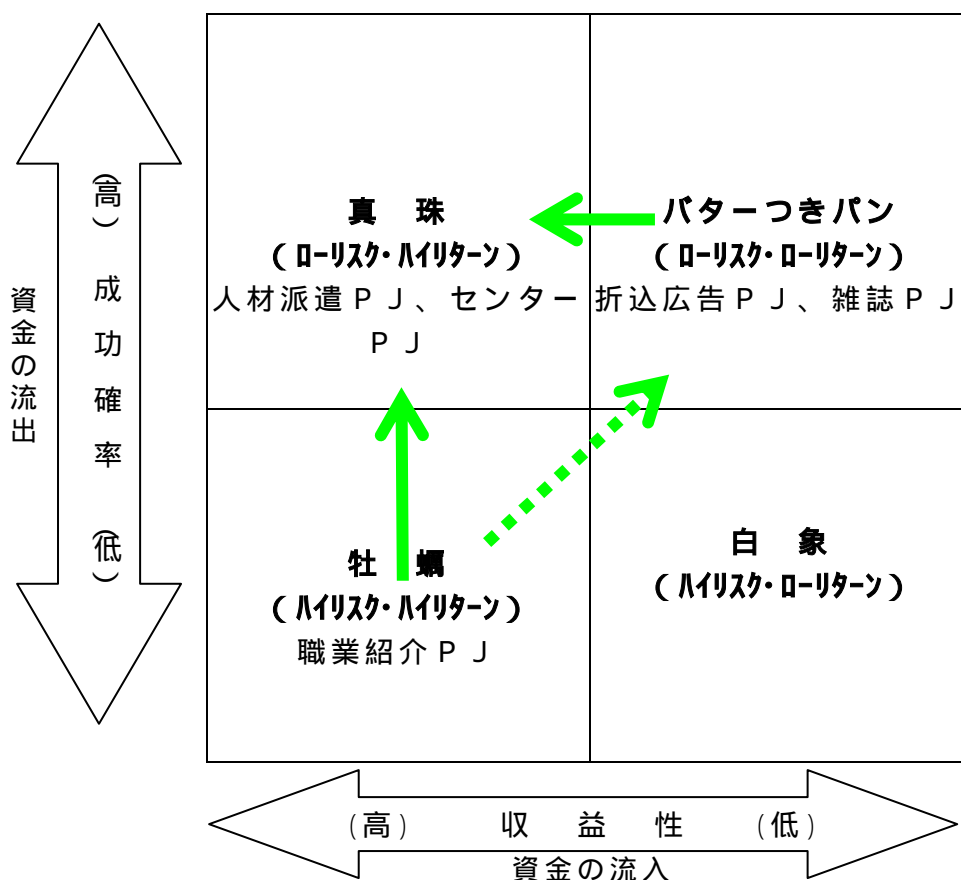
プロジェクトは投資活動である。であるならば、投資がどのように将来回収されるのかは当然把握されねばならない。J社ではDCF法、投下資本利益率法（ROI）を主に活用した。

(1) プロジェクトポートフォリオ

プロジェクトポートフォリオは、企業の価値創造の実態を映し出すものである。企業はプロジェクトを通じて収益を実現するため、抱えるプロジェクトの付加価値やリスクを把握する必要がある。企業におけるプロジェクトポートフォリオは通常、個々のプロジェクトの成功確率と収益性を軸にとり、4象限のマトリクスとして作成される。

J社のプロジェクトポートフォリオを図示すると以下の通りである。

図表 2.4 プロジェクトポートフォリオ



真 珠

ローリスク・ハイリターンの領域。付加価値が高く、かつリスクの少ないプロジェクトが存在する。投資最優先の領域といえる。

求人広告業の強みを活かしながら、求人企業との対応システムを構築し、高付加価値サービスの提供を既存の取引先ルートを活用しながら供給する形態である。

サービスの投入初期は販売経路に乗せやすい利点はあるものの、取り扱うサービスが属人的要素に依存するという特性上、サービスアイテムとしての利益率は相対的に高いが、同業他社との競合する分野でもある。

バターつきパン

企業にとって生活の糧となる根幹的プロジェクトが多く存在する領域であり、ローリスク・ローリターン領域である。過去のスキルやノウハウ等を改善・改良する機会が多い。

既存の販路を活用した従来型の広告情報の提供方法でJ社の従来の経営形態であるといえる。

牡蠣

ハイリスク・ハイリターン領域。付加価値は高いが、リスクも高く、ブレイクスルーが必要なプロジェクトが存在する。やり方次第では真珠となり得る。従来、広告主体の営業にとって取り扱いの不得手であった職業紹介業のサービス提供を、求人企業のニーズにきめ細かく対応し、雇用成立を果たすという役割のため、登録保有する人材のエンプロイアビリティの把握と登録情報の整合をしながら進めるという高コストかつ難易度の高い分野である。マッチングすれば高付加価値は確実に実現できるものの、人事労務の高度な知識を有するため、人材に対する投資リスクは高い。

白象

ハイリスク・ローリターン領域で、厄介者となっているプロジェクトが属する。今回の事業展開としては考慮しない。

(2) バランススコアカード

J社にはこれまで企業戦略は存在していたが、それを具体的に事業展開する活動は容易ではないために、企業戦略とかけ離れたプロジェクトとなり、結果として企業競争力を低下させていることが多かった。

プログラムやプロジェクトがいかに企業戦略と整合性を保ち、企業戦略実現の一翼として実施されるかは企業競争力向上のためにも重要である。J社では、このような観点からバランススコアカードを企業戦略とプロジェクト活動をリンクさせるマネジメント指標として有効活用した。

具体的には、企業戦略から導かれた価値創造要因を明らかにし、業績評価指標として組織や個人の活動の中に展開し、戦略と組織活動をリンクさせるために以下の4つの切り口でバランススコアカードの手法を活用しながらマネジメントを展開させている。

財務的視点

P/L、BEP、PVCマネジメント等の観点で計数指標を抽出選択し、達成すべき業務指標へと反映させた。

顧客の視点

既存顧客、新規顧客のバランス、センターへの会員応募、顧客満足度調査、クレーム率等の重要指標を抽出し、顧客価値として提供・達成すべき業務指標へと反映させた。

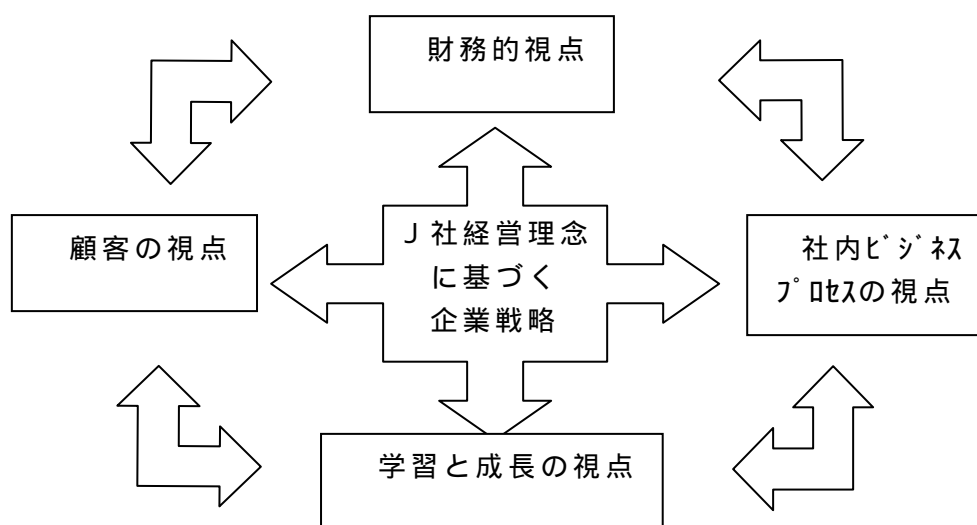
社内ビジネスプロセスの視点

外部専門家による経営診断等を活用して業務改善に取り組み、業務プロセスの見直しを図った。各部署における業務フローや業務マニュアルの整備に大きく前進し、達成すべき業務指標の抽出にも役立った。

学習と成長の視点

J社というステージを通じて人材育成の実現ができることは意義深いことであり、経営者が強く望んでいることでもあった。とりわけヒューマンスキルの向上には力を入れ、人間的な組織集団を目指した風土作りに大きく貢献している。対外的な顧客満足度の向上にも大きく影響している。

図表 2 5 バランススコアカード



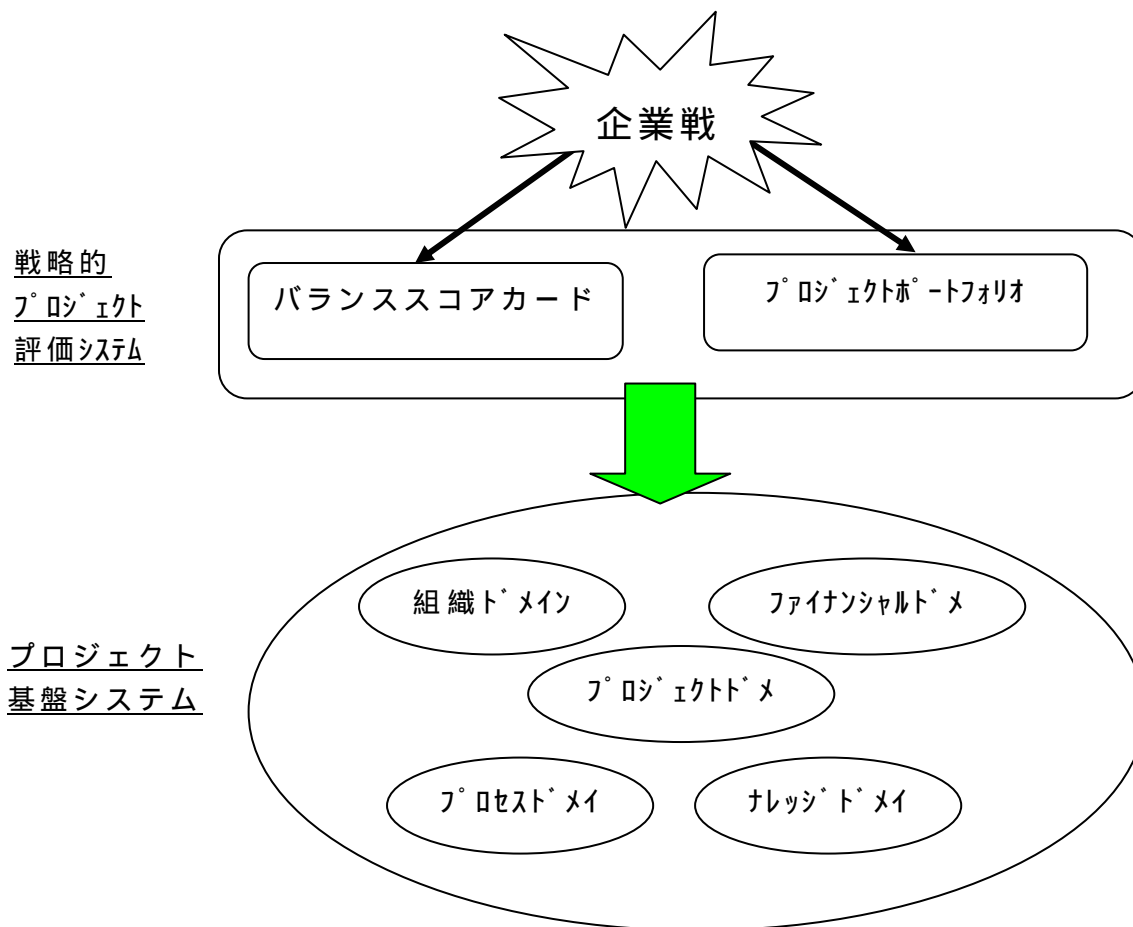
企業戦略を実現するために、具体的なプログラム選定を行うための活用
J社のプロジェクトへの投資における判断指標としての活用
企業戦略の実現を目指したプロジェクト目標を設定するための活用

4) プロジェクト基盤システム

プロジェクト基盤システムはJ社がプロジェクトを企業活動の中心と位置付けて戦略を効果的に達成するためのモデルと解釈できる。

その構成要素は、プロジェクトドメイン、プロセスドメイン、組織ドメイン、ファイナンスドメイン、ナレッジドメインの5つである。

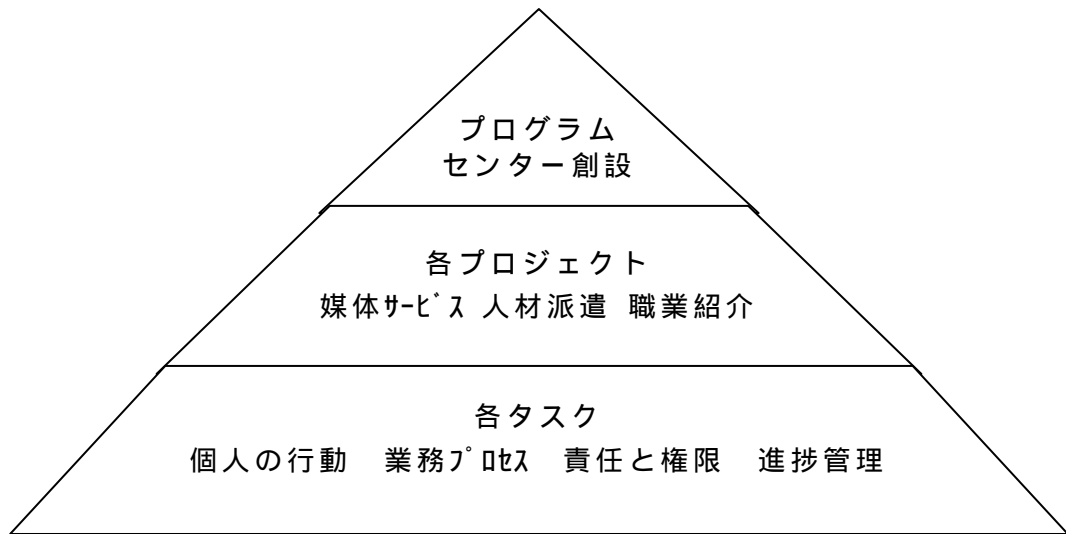
図表 2 6 プロジェクト基盤システム



(1) プロジェクトドメイン

プロジェクトの関連性に着目して企業戦略を効果的に実現するための枠組みを提供するものである。その構成は、
長期的な目的をもった活動であるプログラム
具体的な成果を出す活動であるプロジェクト
作業すべきことが明確に定義されるタスク
から成る。

図表 27 プロジェクトドメインとその構成



(2) プロセスドメイン

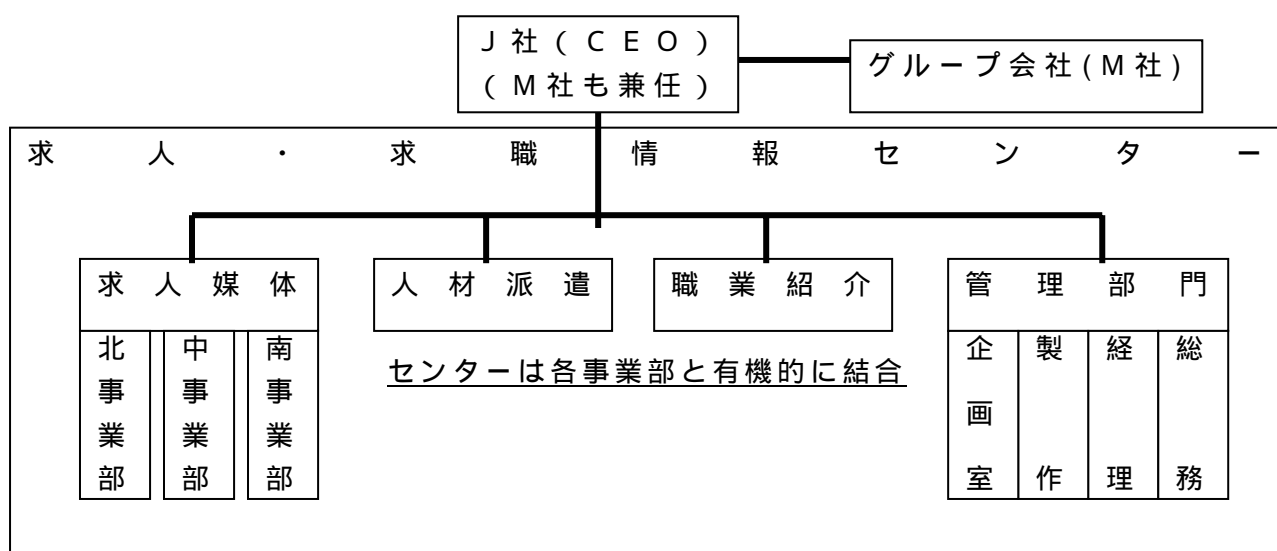
プロセスドメインは、プロジェクトの成果物を特定し、創り出すための手順を論理的に示すプロジェクトワークプロセスと成果物が混乱のないように期待されたコスト、納期、品質に導くためのマネジメントサイクルから成る。

(3) 組織ドメイン

組織構造を検討するとき、プロジェクトの特徴や性格、さらに求められるスキル等も考慮に入れて組織は設計されるべきである。全てを自社で賄えないのが現代の組織のトレンドである。当然に外部から補完することも視野に入れ、柔軟性を組織にもたせることが重要である。組織ドメインは、戦略実現のための組織の事業構成、機能構成から成り立つ。

とりわけ機能構成においては、専門化、グループ化、指揮命令系統、スパンオブコントロール、意思決定者、ルール化等について慎重に取り決めた。

図表 2 8 J 社の組織ドメイン



(4) ファイナンシャルドメイン

資金の観点から見た企業価値を最大化する仕組みがファイナンシャルドメインである。J社経営理念、使命を達成するべく不可欠なことはゴーイングコンサーンである。そのために、将来的な企業価値と知的資産を含めた企業価値というものを把握し、さらに投資の妥当性把握、資金調達策の確保が重要となる。

企業価値の把握・・・経営面の専門家、会計面の専門家の助言活用

プロジェクト投資・・・経営面の専門家の助言活用

資金調達・・・・・・・・経営面の専門家、会計面の専門家、直接金融に関する専門家活用

(5) ナレッジドメイン

企業戦略を実現するためにコアコンピテンスの質と量を高めねばならない。その目的達成に欠かせない仕組みがナレッジドメインである。その構成要素は、コアコンピテンスを増大させる知識化と知識を増大させるために必要な情報化と情報をつくり出すためのデータ化である。

知識化・・・知的資産の増大と安定化は情報技術を駆使することで実現可能となる。しかし、各個人が既存の知識を組織内で共有することの重要性を正確に認識せねば、シナジーは発揮できない。戦略的な情報技術の活用と適正な人材による情報共有の風土がJ社にも不可欠であった。

情報化・・・情報化によって企業のさまざまな活動が分析され、業務推進に必要なかつ有効なデータとして新たな付加価値を生み出す。

情報によって得られる素材の良し悪しは、意思決定の重要な判断基準となるため、経営者のみならずプロジェクトマネジャー等の意思決定者は本人のマネジメントの資質も大きく影響するが、情報そのもののみならず、そのソースも適切な評価をする必要がある。

データ化・・・データ化はナレッジドメインにおいて、情報化、知識化へと連鎖する企業価値向上に貢献する構造的かつ間接的な利点がある。そのために、J社においても望ましいデータモデルを考慮する能力と実践力が要求された。

5) アライアンス

プロジェクト実施のためには経営資源が必要である。しかし、激動するビジネス環境下では企業が全てのプロジェクトに対して必要とする最適な資源を自前で調達することは不可能となってきた。ビジネス環境の変化はプロジェクトで求められる人材の質・量にも大きく影響を与え、企業のもつ人員育成のペースを超えるスピードで進んでいる。したがって、経営資源を外部に求めざるを得ない。つまり、外部といかにアライアンスを行って、その協力関係に基づき、双方に利益享受が行われるよう、良好なパートナーシップを築きながら、プロジェクトの遂行を果たすかということである。

プロジェクトにおけるアライアンスについては、各プロジェクトの特性や状況によって、以下の6つのアライアンスの形態が挙げられる。

図表 2 9 アライアンスの形態

形態	プロジェクト特性・状況	内容
ジョイントベンチャー	単一の大規模プロジェクトであり、単独企業では請負リスクが大きい場合	複数の同種企業が共同でプロジェクトを受注し、利益分配を行う
コンソーシアム	宇宙開発等の大規模プロジェクトで複数の異業種や技術分野を必要とする場合	複合型プロジェクトがそれぞれ採用される
戦略的アライアンス	自分の立場を有利にし、将来の地位の安定を図るための企業提携を行う場合	各企業の互いの持つ競争力のある技術や企業文化を共有する
アウトソーシング*	企業としてコアプロセス以外の部分で十分な資源を持たず、そのノウハウの蓄積を重要としない場合	ビジネスプロセスの一部を抽出し、そのプロセスを外部に求め外部資源で遂行する
パートナーリング*	アウトソーシングより高度な委託契約で、オーナーとコントラクター間の信頼関係に基づき、業務遂行の質を向上させる場合	オーナーとコントラクター間で3~5年の期間にわたり、特定業務に関する包括委託契約を結ぶ
アプリケーションサービスプロバイダー	汎用性のあるアプリケーションや多様性のあるニーズに応じた新規ソフトの開発が必要な場合	随時、必要な時にアプリケーションを提供し、プロジェクトの効率化に貢献する

Ｊ社では、かねてより外部の専門家と、ゆるやかな連携を組んでいる。彼らから、プロジェクトの進捗等にあわせて的確な助言や指導を受けることが容易である。また、同業・異業種との情報交換等も交流会を主催するなど、積極的に活動している。いわゆる臨機応変のアライアンスをもって双方が利益を享受できる良好な関係を維持しつつプロジェクト遂行を実現できる土壌がある。Ｊ社におけるアライアンスの形態としては、コンソーシアムとパートナーリングの活用がある。

(1) 専門家の活用

中小企業診断士・・・求人企業における経営全般に関する課題解決の支援をする

Ｊ社営業員と同行訪問等の支援体制を構築

社会保険労務士・・・求人企業、求職者における人事・労務管理を専門的な立場から助言、支援する

Ｊ社営業員と同行訪問等の支援体制を構築

(2) 異業種交流会の主宰、参加

N創造協同組合・・・Ｊ社経営者の呼びかけで平成７年から交流を深める団体

大企業に比して経営資源に貧する中小企業がお互いの弱点を補完しあえる関係作りと、経営者の啓蒙を大前提として上記の専門家の協力も得ながら経営基盤の強化に自己研鑽する

X県中小企業家同友会・・・全国的組織の下部団体

定期的に経営者、経営幹部が集会を重ね経営上の課題解決、経営基盤の強化に資する勉強会、情報交換会を開催

6) タスクレベルでのプロジェクトの推進

(1) プロジェクトチームの結成

社内企画室を中心として外部専門家等の支援を受けながらプロジェクトチームを立ち上げる。厚生労働省（当時：労働省）系の補助事業を活用し、高度な人材の確保に対する補助金も活用した。

プロジェクトリーダー

企画室長（補助事業により確保した人材）

プロジェクトメンバー

各セクションの責任者・・・求人広告営業、人材派遣営業（補助事業により確保した人材）、職業紹介営業、制作

(2) 推進方法（社内）

定期的（月次）にプロジェクトミーティングを実施し、進捗を確認しながら推進。

社外の専門家等のオブザーブも要請。

(3) 営業推進（社外）

求人広告等で取引のある既存顧客を主として新規取引企業に対しても求人企業として有料で会員制を敷き、センターの登録企業としてデータを蓄積する。そして、求職者については未就労者を中心に学卒予定者にもホームページや自社媒体を通じて広く募集し、センターへの登録（無料）を促す。

蓄積されたデータを独自で管理し、募集内容にマッチした人材を企業に接触させる。その接触の仕方としては、パート・アルバイトのような短期の応募、人材派遣スタッフとしての就業、職業紹介による採用、紹介予定派遣等であるが、事例企業を介して雇用の創出を実現させるというものである。

(4) プロジェクト完結による効用（ベネフィット）

社内的にはセンターという拠点を有することにより、あらゆる労働市場サービスの可能性が見出せる。「人と企業のかけ橋」、「企業と企業の橋渡し」を仕組みとして実現し、奈良県を中心とした労働市場の囲い込みを可能とする。

社外的には、高止まりする失業率の改善に資する雇用創出の支援、地元貢献など。

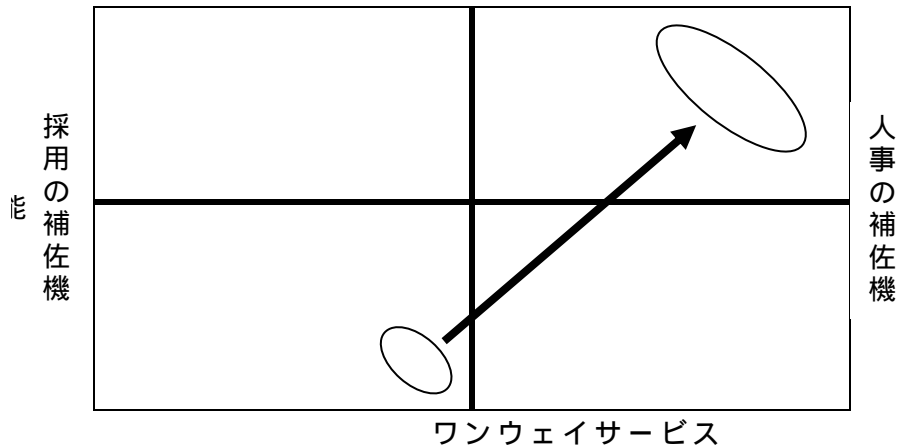
7) 新規事業の将来像

求職者のエンプロイアビリティの向上のためにJ社主催でマナー研修や接客
 接客研修、営業基礎研修、パソコン研修等のスキルアップ支援も実施していく。
 県庁所在地である某市にもセンターを設置することで某県下全域を網羅する。

今後は、団塊世代を主とした高齢者の再就職問題や若年層の無業者問題に関し
 て雇用促進を目的とした、人材派遣・職業紹介のサービスの付加価値を向上させ
 たユニット（チーム）派遣型のサービスを実現することを目指す。

新規事業の最終型として、将来的にはセンター主導による“質の高い人材提
 供”を可能とする『人材ファクトリー』へと転換し、さらなる社会貢献、地元貢
 献を追求させていく必要がある。

図表30 J社のこれからのサービス領域
 双方向サービス



上記図表にJ社のサービス領域をプロットした。これからのJ社のサービスの
 方向性を認識するのに、 のエリアから のエリアへのシフトととらえると
 イメージしやすい。

上下の軸には、対求職者サービスの提供の仕方を取り、左右の軸には対求人
 サービスの機能のレベルをとった。

・新規事業の推進により新たに発生した課題

1. 人材不足によるプロジェクトチームの限界

1) 状況

社員数20名という中小企業であるため、プロジェクトの運営上、数に限りがあり、責任者の兼務を避けることが出来ない。当然、関連性のある役割分担をしながらプロジェクトを運営するが、業務の繁閑により進捗管理に不具合が生じることがある。

2) 問題点

プロジェクト遂行の中心は、組織化された人の集団、すなわちチームである。プロジェクトマネジャーをリーダーとしたプロジェクトは、そのマネジャーの経験、技量、態度、振舞いや、組織の構造、組織文化等に影響される。

J社においては、プロジェクトマネジャーとしての人材を国等の補助事業により確保し、プロジェクトの遂行を図ったが、小規模の企業であるため、マネジャーの業務量が膨大に膨れ上がり、プロジェクトチームのメンバーに効果的な動機づけを行い難い状況であった。

これらは、人材不足に起因するところが大きい。職務分掌等の人事・労務に関する社内ルールを見直し、再構築する必要がある。業務範囲の不明確さが業務の重複を生じさせたり、空洞化を生じさせている。今回のプロジェクトにおいては人的な制限により非効率な面が随所に現れた。この点については、人事・労務の専門家等の活用により対応する方向にある。

3) あるべき姿

1 プロジェクト1責任者制によりスパンオブコントロールを維持した形でプログラムを遂行する。

プロジェクトチームがマネジャーのもとプロジェクト遂行に参画するメンバーに効果的な動機づけを行いながら、組織化して個人及びチームの能力を最大限に発揮させるべきである。

2. ファイナンス面のマネジメント力の欠如

1) 状況

財務会計の処理能力は有するものの、未来志向的管理会計の対応力が大企業等に比して劣る。高度な経理の専門知識や金融に関する知識を有する人材は外部に頼らざるを得ない。

2) 問題点

プロジェクトファイナンスマネジメントは、プロジェクトの実行に必要な資金調達の手組みをつくることを目的にした管理手法である。この手組みを確立する上で、資金拠出を支える主体はあくまでもプロジェクトであり、単一の事業主体が債務の返済保証をするのではない。プロジェクトを取り巻くステークホルダーやプロジェクトを支える複数の事業主体がさまざまに担保し合い、プロジェクトそのものが債務を支える。つまり、プロジェクトに対する効率的な資金拠出の手組みを創出する、債務返済遡及の限定性、負担の軽減、リスクの分散化等を目的として、より安定的にプロジェクトを支えるリスク管理の手組みを創出する。

J社は小規模組織の割には経理部署がクローズされている。そのために、プロジェクトマネジャーが把握できる会計・経理上のデータのタイムリーさに欠ける面がある。また、小規模ゆえ、経理部門の管理者の実質独壇場となり、ダブルチェック等のチェック機能がないため、不正等の温床になる懸念は拭えない。利益管理、未来会計等の手法を容易に活用できる人材の確保とリスクマネジメントが求められる。

資金調達面においては、基本的に市中銀行等による間接金融に頼らざるを得ない。直接金融を期待できるほどの知名度はなく、マイナー市場への上場にも手が届くような規模ではない。

3) あるべき姿

本来、プロジェクトに融資する立場から見れば、債務の返済が行われるという合理的な期待は当該プロジェクトが生み出すキャッシュフローの安定性を拠り所とし、返済の担保はキャッシュフローやこれを生み出す事業資産や事業そのものである。そのために、プロジェクトに関わる担保要素の組み合わせとこれを支える手組みが不可欠となる。

プロジェクトファイナンスは効率的、効果的にプロジェクトに資金を注入する手組みである。これが屋台骨であり、血流でもある。

J社においても、ファイナンスを組成し実現させることは、プロジェクトの手組みを組成することと並行的に行われ、プロジェクトを実現する過程で両者の統合がなされねばならない。そのために、外部の専門家等のアライアンスにより運営力・監査力を補完し、より意思決定に効果的な指標等を取り入れ、経営者の判断の精度を向上させることが必要である。

3. 個人保護、労使に関する法的リスク面のマネジメント力の欠如

1) 状況

“人”という非常にデリケートなサービスアイテムの提供のわりにプライバシー保護の対応に遅れている。法規制等により徐々に強化されているものの、全社的なルールの認識が低い。

また、求人広告に関する労働法の適応に対し、各営業員の知識レベルは決して高いとは言えない。

これまでの企業発展の歴史上、労働法を詳細にまで要求される状況が少なかったと言える。従って、顧客対応上、経験した営業員とそうでない営業員の間でも法的知識にギャップが出来ている。

2) 問題点

プロジェクトには、必ず不確実性とリスクが内在するといえる。これらの対応を抜きにして、プロジェクトの成功はおぼつかない。リスクはある程度まで管理（マネジメント）できることを理解認識の上、プロジェクトを進めることは言うまでもないことである。

J社においては、リスクに対する考え方が大企業に比してまだまだ遅れている。特に、プライバシー保護の認識は昨今極めて重要性を増している。これらの認識不足は企業に対する信頼を揺るがしかねない事項であり、プライバシーマークの認証取得の活動に入っているとはいえ、遅れていると言わざるを得ない。早急な対応策と社内制度の確立及び全社員の意識レベルの統一と教育によるフォローが求められる。

また、労働法規の知識に関する点は、研修等の教育を活用せざるを得ない。これらには、外部専門家とのアライアンスにより、研修を実施することがあったが、継続性にかけるため、知識の積み上げがなされない場合が多かった。

さらに、ビジネスの面で広告により不当な掲載がなされることはあってはならない。現行の法的な規制ではまだまだ掲載企業の実態が労基法を遵守しているとは言えない部分もあるが、掲載基準においてJ社が規制する役割を担うべきである。これらもまた、社内に高度な知識を有する人材がいなかったため、顧客対応上も迅速な対応が外部専門家頼みとなる面があった。

3) あるべき姿

プロジェクトにおいて、分析・評価されたリスクを低減・除去するために、優先順位に従って必要な対応策を実施することがリスクへの対応である。そのためのリスクの回避、軽減、分散、移転を行うリスクコントロールプランとどのような処理手段においても避け難いリスクに対する資金的対応としてのリスクファイナンスが準備される必要がある。上記いずれでも対処できないようなリスクに関しては、リスクとしてプロジェクトに保有する。

さらに、過去のデータを活用し、外部専門家等の協力を得ながらリスクマネジメントに関する一連のプロセスや結果を事例集・データベース等の整理・保存が

なされるべきである。また、そのためにはJ社における社内インフラの整備とIT化によるシステムづくりも不可欠である。

J社においては情報の共有を図るためにもITインフラの整備は必要であるが、最低限として、

- (1) プライバシーマークの認証取得
- (2) 広告掲載基準の遵守
- (3) 労働基準法等の雇用に関する法的知識の習得

これらをクリアし、その上で先述の通り、IT化のさらなる進展が求められる。

(1)に関しては、外部専門家とのアライアンスにより比較的短期での認証取得が可能である。(2)については、業界関連団体の推奨する基準を考慮に入れ、現行法制との整合を図りながら、適正化を継続運営できる。(3)については、継続的な研修等の教育をさらに充実させ、全社員の知識レベルを底上げした形で知識に欠ける人材は営業に出さないほどの体制をつくる。また、社内に高度な知識を有する人材を確保できない場合は、外部専門家とのさらなる強固な関係構築が要求される。

4. 本事例における課題の総括

ますます多様化・流動化する労働市場において、J社の取組むプロジェクトの社会性・公共性は高いものといえる。しかし、プロジェクトを運営・遂行するJ社の経営資源には限りがあり、行政機関や大企業等が取組むプロジェクトのように機能的にも構造的にも精練されたものにはなり得ない。とりわけ、今回のプロジェクトにおいて露呈されたように人的資源不足、資金的マネジメント力不足、リスクマネジメント力不足といった点が課題として残された。

今回のプロジェクトでは、プログラムマネジメントからプロジェクト戦略マネジメントへと展開しながらプロジェクトの運営を図った。特に、人的資源不足において、外部との適切なアライアンスは求められるものの、J社内部に次代を担う人材の養成が強く求められる。そして、ステークホルダーに対する便益性の向上は、J社のゴーイングコンサーンのために欠かせない問題でもある。これらの課題の解決はJ社のミッション達成のために不可欠な事柄である。今後はP2Mにおける個別マネジメントをミックスしながら活用していくことが求められる。そのことが、課題解決の近道ともなるだろう。

・今回のJ社から分かった中小企業が抱える問題と今後の対策

1. P2M手法とその活用理由

J社の事例においては、P2Mの個別マネジメントの手法を活用して課題解決の対応策を検討している。

P2Mにおけるプロジェクト組織マネジメント、プロジェクトファイナスマネジメント、プログラム統合マネジメントは、全体使命を達成するために、外部環境の変化に対応しながら、柔軟に組織の遂行能力を適応、実践させるという仕組みであるため、J社の複数あるプロジェクト間の関係性や結合を最適化させることに適している。従って、本事例では新規事業の推進に関して、プログラム統合マネジメントの手法を導入することとした。

2. 人的不安に対する対応

1) プロジェクト組織マネジメントの活用

プロジェクト組織マネジメントは、高度・複雑化したプロジェクトにおいて、まずそのコンテキストに基づき、プロジェクト遂行組織間関係を規定することが求められる。つまり、使命達成のためにそれぞれが役割分担をもった複数のプロジェクト組織が全体の価値創造活動のネットワークを構築するかたちとなっている。

プロジェクト組織基盤の構築、意思決定ルールの決定、コミュニケーション効率の向上、顧客満足(CS)の達成等を目的として、より生産性の高いプロジェクト運営と組織の成熟度を高め、プロジェクトチームのメンバーが最高の満足を得ることが期待されている。

ES(従業員満足)向上のためにも、人事・労務に関する制度の再構築が前提となる。

(1) プロジェクト組織環境

定常的な組織がプロジェクトを遂行する上で、プロジェクトが組織の枠組みの中で制度上どのような位置づけとなっているかが非常に重要である。J社においては、あえて言えば機能型組織を形成していた。長所としては各部門内における階層的な序列でのコミュニケーションは比較的円滑ではあるが、プロジェクトの遂行という点では部門間の境界が小規模企業であるにもかかわらず、少なからずコミュニケーションを遮断してきた。

(2) プロジェクトチームのあり方

プロジェクト組織の役割は、プロジェクトの目的・成果を達成するために、遂行組織がもつ能力を最大限に活用することであり、企業の定常的な組織とは別に、そのプロジェクトだけを目的にしたテンポラリー組織として編成される。従って、そのチーム編成にはプロジェクトマネジャーがチームの長として、よりトップマ

ネジメントからの指揮命令権によりチームが組織される。その際に重要なことは、チームとしてのプロジェクト遂行の責任、権限、情報を一元化、集中化することである。

(3) マネジャーの資質と育成

プロジェクト遂行の中心は、組織化された人の集団であるので、プロジェクトマネジャーの資質と育成が最も重要なことの一つである。マネジャーと構成するメンバーがプロジェクトの要員配置上適正であればプロジェクトの成功は非常に高くなる。

それだけに、プロジェクトマネジャーのリーダーとしての資質は、高いものが要求される。

プロジェクトのリーダーとして最も必要とされる能力は、

全体の意思統一力

リーダーシップ

マクロ的な判断力

また、属人的要素として、

適応性・斬新性

チャレンジ意欲と向学心

問題解決能力

さらに、技能的な基本要素として、

コミュニケーションを円滑化させる能力

チームを勇気づけ、率先垂範する

広角的な仕事の遂行と処理能力を有する

ことがあげられる。

J社においては、組織を構成する従業員が総じて若いため、リーダーシップを発揮する人材の適齢者に欠いていた。しかし、国等の補助事業の活用により高度人材として、比較的資質の高い人材の確保ができた。先述した全てのスキルにおいて十分とはいえないものの、従業員の中ではリーダーシップをとるに足る人材であった。問題としては、確保した人材に定常組織での業務が過度に集中しやすいため、プロジェクトの運営上支障をきたす場合があった。これらの解消には、指揮命令系統の整備といった仕組みだけではなく、比較的若い人材で占めるJ社の従業員がプロジェクトチームのメンバーとなりえる能力資質を有すること、つまりフォロワーシップの養成が不可欠である。

(4) 組織成熟度

組織成熟度とは組織のプロジェクトマネジメント実施能力向上のプロセスを段階的に表現したものであり、成熟度の低い組織では、プロジェクトの進行が雑然となり、作業の優先順位が適正につかず、それだけ成功率が大きく落ちる。

成熟度を5段階に分けると以下の通りである。

レベル1：場当たりの

組織としてのプロジェクト認識が低く、場当たりのプロジェクトマネジメントが実践される場合。

レベル2：計画的

問題発生予防の重要性が認識され、計画に力を入れ始める段階。プロジェクトの成否は個人よりもチームの能力に依存するようになってくる。

類似のプロジェクトは十分マネジメントできるが、経験値の低い新規プロジェクトでは混乱が生じやすい。

レベル3：科学的

データに基く科学的マネジメントが行われ、プロジェクト状況はシステムにより可視化される段階。関係者はデータに基いて行動できるようになっている。

レベル4：統合的

複数のプロジェクトが組織の中で整然と実施され、混乱が生じなくなる。企業の持つマネジメントプロセスに従って、組織をまたがってプロジェクトが運用される段階。

レベル5：最適化

プロジェクトのほとんどが成功し、品質・コスト・納期のすべてに関して業界においてトップクラスの競争力を保持できる段階。企業戦略とプロジェクトが確実に連携され、戦略的プロジェクトが効果的に運営される。権限委譲も十分に行われ、メンバーが高い士気を保ち、プロジェクト活動に従事できる。

J社においては、プロジェクトに取り組む段階では、レベル1と2の間の状況であったが、プロジェクト進行につれ、レベル2となり、さらに3へと進みつつあるといえる。しかし、まだまだ小規模ゆえの人的資源不足から内部に混乱を生じることは否めない。

2) アライアンスの強化

大企業に比較して中小企業の持つ経営資源は脆弱であり、新たな取り組みを行う際にも資源の調達には困難を伴う。ましてや今回のように、本業の強みを活かすものの、新事業の展開を行うには、新たな知識やノウハウが必要となる。新規事業を展開していくには、自社人材の登用は必要であるが、プロジェクトに必要な人的資源に係る機能については、高度な専門能力を持った人材をアライアンスによって一時的に確保にすることによって、人材確保の困難性を解消することが求められる。

J社にとっても、高度な人材の直接的な確保が容易でないため、外部との連携を仕組みとして高度化させ、より強固な連携をとることが望まれる。また、行政機関との関係もこれまで以上に強固にし、さらなる信頼性、貢献度の向上に努める必要がある。

3. ファイナンス面に対する対応

1) プロジェクトファイナンスマネジメントの活用

プロジェクトファイナンスマネジメントは、プロジェクトの実行に必要な資金調達の枠組みをつくることを目的にし、プロジェクト全体を実現性のある仕組みにする管理手法である。

プロジェクトを取り巻くステークホルダーやプロジェクトを支える複数の事業主体がさまざまに担保し合い、プロジェクトそのものが債務を支え、プロジェクトに対する効率的な資金拠出の枠組みを創出する、債務返済遡及の限定性、負担の軽減、リスクの分散化等を目的として、より安定的にプロジェクトを支えるリスク管理の仕組みの創出が可能となる。

J社においては、人的資源不足から、外部専門家等を非常勤役員や監査役の立場で招聘し、より実効性と透明性のあるファイナンスマネジメントを実現させる必要がある。

(1) 資金調達構想

プロジェクトファイナンスは、プロジェクトに必要な資金注入の長期的な枠組みをあらかじめ取り決めることを基本としている。注入される資金の構成要素は、資本と負債であり、これらの相関関係が、プロジェクトに対する資金注入の枠組みに大きく影響する。

元来、プロジェクトに充当される資金の種類、形態、拠出する主体には、さまざまな選択肢が市場に存在し、これらの組み合わせでプロジェクトの資金調達が図られる。

しかし、J社においては、先述した通り、資金調達面に関して基本的に市中銀行等による間接金融に頼らざるを得ない。直接金融を期待できるほどの知名度がなく、マイナー市場への上場にも手が届くような規模ではない。今後は、国等の補助金である経営革新支援法による支援も検討中ではあるが、即時性は無い。

(2) リソーシングとストラクチャリング

市場において偏在する資金源は、必ずしも単体でプロジェクト全体の資金拠出を実現できるとは限らない。資金の拠出者は市場において常に代替できることが望ましく、複数のソースをミックスすることが求められる。この考え方をリソーシングという。

また、さまざまな資金拠出に主体、資金の種類、形態、条件をまとめ、有機的に結合する枠組みを図り、プロジェクトに対する融資適格性の確保とプロジェクトの実現に資する仕組みづくりがリソーシング同様求められる。この仕組みづくりをストラクチャリングという。

J社においては、資金の拠出者や形態が制限されるため、上記のような大掛かりな構想は実現性に乏しいため、詳述は割愛する。

(3) 事業性評価

プロジェクトは事業性が確認され、合理的判断により立証できない限り、資金調達の枠組み構築もプロジェクト自体の実現もできないと考えるべきである。事業性の評価はプロジェクトの初期段階で、あらゆる前提条件を設定し、暫定的な事業採算を考慮に入れ、変動要因等による係数を加えながら目標実現の判断材料として活用される。

プロジェクトの初期段階では、前提条件等は仮定であるため、プロジェクトの進行に従って段階的に確定化させ、全体の枠組みの確定により、事業性評価は固定される。

J社においては、融資的確性として以下の4項目が判断基準として求められる。

プロジェクトに関するリスクの認識・把握、リスクに対するプロテクション、リスク軽減の仕組みを有すること

融資行為に関わる適切な担保の枠組みの構築とその実効性

プロジェクトに十分な収益性と債務返済能力を有することと、収益性・キャッシュフローの変動に対する適切な対応策を有すること

プロジェクトの仕組みがリスクを適切に管理する構成になっていて、確実性のある主体が担い、契約上の義務を履行できること。

4. リスク面に対する対応

1) リスクマネジメントの活用

リスクマネジメントは、プロジェクト方針（計画・契約）などプロジェクトが置かれた環境から、まずプロジェクトに対するリスクマネジメント方針を策定することから始まる。そして、プロジェクト全体の方針・契約書類などの中に存在する制約条件や不確実性を分析し、リスクの内容を特定する。それらを定量的に分析・評価し、対応策を準備する。そしてこれを実行し、プロジェクトのライフサイクルを通じて実施状況を評価・監視する。

上記の流れは繰り返し行うことを基本とし、得られたリスクに対する情報等がデータベース化の上、整理・活用されるべきである。

J社においては、先述した通り、リスクに対する考え方がまだまだ遅れている。特に、個人保護の観点からのプライバシーの取り扱いは今頃極めて重要である。早急にプライバシーマークの認証取得をし、社内外におけるリスク対策をする必要がある。

また、労働関連法規への精通はJ社のサービスの根幹となる知識のため、知識習得及び向上のためには、研修等の教育をせざるを得ない。これらには、外部専門家とのアライアンスにより、今後も研修を継続的に実施していく必要がある。

さらに、現行の法的な規制ではまだまだ掲載企業の実態が労基法を遵守しているとは言えない部分もある。ビジネスとして関わるJ社が広告掲載に関する基準を曖昧にすることはできないため、掲載基準においてJ社が規制する役割を担うには、社内で高度な知識を有する必要がある。これらについても、顧客対応上、外部専門家とのアライアンスによる迅速な対応が必要不可欠である。

プロジェクトのリスクを事例集的に整理すると、以下に示す切り口での分類が考えられる。

図表 3 1 リスクの分類

リスクの分類	概 要
経済リスク	政治情勢や経済環境の急激な変化によるプロジェクトへの影響
契約リスク	顧客（スポンサー、クライアント等）、業務委託先等の間で交わされる契約形態・契約書の条項等に起因するリスク
顧客リスク	顧客の考え方や業務体制、プロジェクト遂行方法、技術レベル等の把握にギャップがあり、顧客との間で起こる摩擦等のリスク
技術リスク	対応プロジェクトにおける必要な技術の「不足」や「見誤り」等に起因するリスク
調達リスク	業務委託先等の倒産や能力不足に起因するシステム等の納期遅れや機能不備等のリスク
経営リスク	J社の経営管理、運営、経営方針等に起因するリスク
金融リスク	債権回収やファイナンス、投資等に関わるリスク
人的リスク	プロジェクトに対応する要員の確保、資質に関するリスク

2) アライアンスの強化

人的対応と同様のことが言えるが、J社自身が高度な人材を直接的に確保しておくことは容易ではないため、外部との連携を仕組みとして高度化させ、より強固な連携をとることが望ましい。

また、行政機関との関係もこれまで以上に強固にし、さらなる顧客満足、企業貢献度の向上、新規プロジェクトの創出に努める必要がある。

5. 中小企業におけるこれからのP2Mの活用のために

J社におけるP2Mの適用をとおして、中小企業のプロジェクト遂行にプロジェクトマネジメント手法が有効か否かの検証を行ってきた。

中小企業のプロジェクトにおいては、大企業に比して保有するプロジェクト資源に限界があるため、事業規模が相対的に小規模であり、またP2Mの全知識体系の活用に至らないこともある。

しかし、今回のP2Mの適用により遂行されたJ社のプロジェクトから鑑みて、最低限必要な点として、以下のものを挙げる事ができる。

プロジェクトリーダーの高い資質（リーダーシップ力）...プロジェクト組織マネジメント
各チームメンバーの業務範囲の明確化...プロジェクト組織マネジメント（WBSと関連して）
外部専門家等のアライアンスを継続化させる仕組み...リスクマネジメント
/プロジェクト戦略マネジメント

特に、今回重要度を感じたのがプロジェクトリーダーの資質とリーダーシップ力である。

中小企業においては、大企業に比して現有人材に制限があるため、プロジェクトリーダーといえど、幾多の業務を兼務することが避けられない場合が多い。さらに、プロジェクトメンバーの資質にもバラツキがあり、現実的には、下部層への作業単位の落としこみには相当の労力がかかるものと考えられる。結果としてミッション達成度のさして高くないところに落ち着いてしまう傾向があるものと想像される。

また、刻々と変わる経済情勢、労働市場等の環境下でプロジェクトを進行するにあたって、進捗状況をプロジェクトメンバーが共有化し、リスクマネジメントの観点から不測の事態に対応することが必要となる。

特に今回のように外部専門家等の人材との連携を図る場合は、情報交換がリアルタイムで行われなければ、事後的な対応になり、当初予定より後退した事業推進に陥りやすい。

先述のプロジェクト遂行上の困難性も考慮し、上記 ~ の機能を補完し、より実現性の高い仕組みづくりの支援に資する中小企業向けのP2Mへと発展できれば、中小企業へのP2Mの普及拡大の可能性が非常に高くなるものとする。